

PRINZIPIEN DER MITARBEITERFÖRDERUNG:

EINE PRAKTISCH-THEOLOGISCHE UNTERSUCHUNG IM "CHRISTLICHEN
VEREIN JUNGER MENSCHEN" (CVJM/YMCA) BADEN

(PRINCIPLES OF THE SUPPORT OF CO-WORKERS:
A PRACTICAL-THEOLOGICAL INQUIRY AT THE "CHRISTLICHER
VEREIN JUNGER MENSCHEN" (CVJM/YMCA) IN BADEN)

by

SONJA WRAGE

submitted in fulfilment of the requirements for
the degree of

MASTER OF THEOLOGY

in the subject

PRACTICAL THEOLOGY

at the

UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA

SUPERVISOR: PROF JS DREYER

JOINT SUPERVISOR: PROF M SEITZ

JUNE 2006

„Die Zukunft der Gemeinde liegt nicht allein in einer wachsenden Mitgliederzahl, sondern vor allem in der Heranbildung von neuen und in der Weiterbildung von vorhandenen Mitarbeitern“ (Ott 1996:13).

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich meine Dankbarkeit zuerst unserem Herrn und Gott gegenüber zum Ausdruck bringen. Er hat es ermöglicht, dass diese Arbeit zu ihrem Ziel kam.

Zu danken habe ich ferner meinem Supervisor Herrn Professor Jaco Dreyer von UNISA, für die förderliche und fachliche Unterstützung.

Ebenso gilt mein Dank meinem Co-Supervisor Herrn Professor Manfred Seitz für seine ermutigende und wohlwollende Art der Begleitung.

Viel fachliche Anstöße und Ermutigung erhielt ich außerdem durch den Studienleiter des Masterprogramms für Praktische Theologie des Theologischen Seminars Adelshofen, Herrn Manfred Baumert. Ihm sei hier ein besonderer Dank gesagt.

Danken möchte ich auch dem Dozenten Herrn Willi Faix, der mir zu Beginn der Themenfindung mit Rat zur Seite stand.

Diverse Freunde und Bekannte halfen mir, dieses Studium zu finanzieren. Herzlichen Dank allen, die mich in irgendeiner Form materiell, finanziell und durch ihre treuen Gebete unterstützten.

Auch die Zuarbeit der Landeskirchlichen Bibliothek Baden, insbesondere Herr Randolph Fiess, soll an dieser Stelle anerkennend erwähnt werden.

Den kritischen Lesern, welche die Arbeit unter den verschiedensten Gesichtspunkten nach Fehlern untersucht und verbessert haben, sei herzlich gedankt.

Einen Dank will ich an dieser Stelle auch meinen Eltern und Geschwistern sagen, die mich auf unterschiedliche Weise unterstützten und ermutigten.

Ohne die Unterstützung von so vielen verschiedenen Seiten wäre die Masterarbeit nie in der vorliegenden Fassung zustande gekommen. Mein Wunsch und Gebet ist, dass diese Arbeit ein hilfreicher Beitrag zur Mitarbeiterförderung junger Erwachsener im gemeindlichen Kontext, speziell dem CVJM Baden, wird.

Eppingen-Adelshofen, im Mai 2006

Sonja Wrage

Summary

The target group of young adults (18-22 years) receives little attention in protestant churches and youth associations. Hardly any literature at all is available, even less on the training and support of voluntary leaders. Therefore, this dissertation attempts to develop a theory for training and supporting voluntary workers, portrayed in the form of principles aiming at the needs of upcoming junior leaders in teenage work.

The developed guidelines originate from two sources, namely the New Testament findings around 2Tim 2,2 and the research literature in the areas of theory and methodology of Christian education, YMCA work, state church publications and personnel management and leadership.

These principles, worked out through a textual comparison, are verified and complemented by empirical knowledge gathered from a qualitative study within a local YMCA group in Baden. Based on the theoretical findings, this dissertation offers practical help for the training and support of voluntary workers.

Key terms:

Training and support of volunteers, mentoring, training, way of life, young adults, teaching, instructions, role model, theory and practical application, YMCA Baden.

Zusammenfassung

Die Zielgruppe der jungen Erwachsenen erhält in evangelischen Kirchengemeinden und Jugendverbänden wenig Aufmerksamkeit. Zudem liegt kaum wissenschaftliche oder gemeindliche Literatur vor - noch weniger im direktem Bezug auf Mitarbeiterförderung der Altersgruppe 18- bis 22-Jähriger. Folglich hat die vorliegende Arbeit sich der Aufgabe gewidmet, eine Theorie der Mitarbeiterförderung zu entwickeln. Sie wird in Form von Prinzipien abgebildet, die eigens auf die Bedürfnisse von Nachwuchsmitarbeitern innerhalb der Teenagerarbeit eingehen.

Die zu entwickelnden Leitlinien bilden sich zunächst aus zwei Quellen. Sie ergeben sich zum einen aus dem neutestamentlichen Befund zu 2Tim 2,2, zum anderen aus der Untersuchung von Literatur aus Gemeindepädagogik, CVJM und evangelischer Landeskirche sowie der Personalführungslehre.

Die durch Synopse gebildeten Prinzipien werden an der Empirie geprüft und ergänzt. Das geschieht durch eine qualitative Vergleichsstudie innerhalb eines CVJM Ortsvereins in Baden. Auf der Basis der erarbeiteten Prinzipien der Mitarbeiterförderung entwickelt die Masterarbeit Anstöße für die Praxis.

Schlüsselbegriffe:

Mitarbeiterförderung, Mentoring, Schulung, Lebensform, Junge Erwachsene, Lehren, Anleitung, Vorbild, Theorie und Praxis, CVJM Baden.

Statement

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unerlaubte fremde Hilfe verfasst habe, und dass alle wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommenen Stellen dieser Arbeit unter Quellenangaben einzeln kenntlich gemacht sind. Für die vorliegende Arbeit wurden neben den in der Bibliographie aufgeführten Quellen keine weiteren Hilfsmittel verwendet.

I declare that PRINZIPIEN DER MITARBEITERFÖRDERUNG: EINE PRAKTISCH-THEOLOGISCHE UNTERSUCHUNG IM "CHRISTLICHEN VEREIN JUNGER MENSCHEN" (CVJM/YMCA) BADEN is my own work and that all the sources that I have used or quoted have been indicated and acknowledged by means of complete references.

SIGNATURE

(Mrs S Wrage)

DATE

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	15
1.1 Ziel	15
1.2 Relevanz	17
1.3 Forschungsfrage	19
1.4 Eingrenzung.....	20
1.4.1 Christlicher Verein Junger Menschen (CVJM) in Baden	20
1.4.2 Exegese zu 2Tim 2,2	21
1.4.3 Forschungsstand	21
1.5 Begriffsklärungen.....	22
1.5.1 Prinzipien der Mitarbeiterförderung.....	22
1.5.1.1 Prinzip	22
1.5.1.2 Mitarbeiter	23
1.5.1.3 Förderung	24
1.5.1.4 Gesamtdefinition	25
1.5.2 Christlicher Verein Junger Menschen (CVJM).....	26
1.5.2.1 Gesamtverband Deutschland.....	26
1.5.2.2 Landesverband Baden	28
1.5.3 Entwicklungspsychologische Aspekte zum Jugendalter.....	29
1.5.3.1 Begrifflichkeit	29
1.5.3.2 Mittlere Adoleszenz (14- bis 17-Jährige).....	30
1.5.3.3 Späte Adoleszenz bzw. Postadoleszenz (18- bis 22-Jährige).....	32
1.6 Theologischer Referenzrahmen	36
1.6.1 Hermeneutik	36
1.6.2 Selbstverständnis der Praktischen Theologie	37
1.6.2.1 Theorie-Praxis-Problem	37
1.6.2.2 Praktische Theologie als Handlungswissenschaft.....	38
1.6.3 Ekklesiologie	39
1.6.4 Gemeindepädagogik.....	41
1.7 Wissenschaftstheoretischer Hintergrund.....	43
1.7.1 Kooperationsmodell von van der Ven.....	44
1.7.2 Kooperationsmodell von Mette und Steinkamp.....	44
1.7.3 Hermeneutische Wissenschaft.....	47
2. Kriterien aus dem Neutestamentlichen Nachweis.....	49
Quelle I. der Prinzipienbildung	
2.1 2Tim 2,2 - eine „Schlüsselstelle“ für Mitarbeiterförderung?.....	49
2.1.1 Ein Blick in die Populärliteratur.....	49
2.1.1.1 Robert D. Foster (1986)	49
2.1.1.2 Robert Logan & Carl George (1987)	49
2.1.1.3 Myron Rush (1990)	50
2.1.1.4 Larry Kreider (2000)	51
2.1.1.5 Tobias Faix (2003a)	51
2.1.1.6 LeRoy Eims (2005)	52
2.1.2 Fazit.....	52

2.2	Exegese zu 2Tim 2,2	54
2.2.1	Einleitung	54
2.2.2	Kontext	56
2.2.3	Exkurs: Der Briefempfänger	58
2.2.4	Wortstudie: „anvertrautes Gut“ (παράθηκη).....	60
2.2.5	Wortstudie: „vor“ (δια).....	64
2.2.6	Untersuchung zu „anvertrauen“ (παράτιθημι).....	66
2.2.6.1	Wortstudie: „anvertrauen“ (παράτιθημι)	66
2.2.6.2	Wortstudie: „lehren, Lehre“ (διδάσκειν, διδασκαλία)	68
2.2.6.3	„Anvertrauen“ (παράτιθημι) in der praktischen Anwendung.....	74
2.2.6.4	Fazit.....	77
2.2.7	Wortstudie: „treu“ (πιστός)	78
2.2.8	Wortstudie: „tüchtig“ (ικανός)	81
2.3	Systematisch-theologische und praktisch-theologische Ergebnisse.....	84
2.3.1	Systematisch-theologische Ergebnisse.....	84
2.3.2	Praktisch-theologische Ergebnisse	89
2.3.3	Fazit.....	96
3.	Kriterien aus der Literatur zum Forschungsstand	98
	(exemplarisch aus Gemeindepädagogik, ev. Landeskirche, CVJM und Management)	
	Quelle II. der Prinzipienbildung	
3.1	Gemeindepädagogik.....	99
3.1.1	Biblisches Menschenbild.....	100
3.1.1.1	Gottesebenbildlichkeit in zweifachem Sinn	101
3.1.1.2	Der Mensch in seiner Beziehung zu Gott.....	102
3.1.2	Lehrbücher	103
3.1.2.1	Gottfried Adam & Rainer Lachmann (1987)	103
3.1.2.2	Klaus Wegenast & Godwin Lämmermann (1994).....	104
3.1.2.3	Christian Grethlein (1994)	105
3.1.2.4	Kriterien	107
3.1.2.5	Fazit.....	110
3.1.3	Craig Ott (1996)	111
3.1.3.1	Kriterien	112
3.1.3.2	Fazit.....	114
3.1.4	Markus Printz (1996)	115
3.1.4.1	Erziehungsziele	115
3.1.4.2	Erziehungsmittel.....	116
3.1.4.3	Kriterien	116
3.1.4.4	Fazit.....	126
3.2	Evangelische Landeskirche	127
3.2.1	Badische Landeskirche.....	127
3.2.2	Evangelische Landeskirche	128
3.2.2.1	Uta Rüppel (1979).....	128
3.2.2.2	Peter Kliemann (1982)	129
3.2.2.3	Karl Foitzik (1998).....	130
3.2.2.4	Kriterien	132
3.2.2.5	Fazit.....	133
3.3	Christlicher Verein Junger Menschen (CVJM)	136

3.3.1	Peter Neumann (1997)	137
3.3.1.1	Kriterien	137
3.3.1.2	Fazit	143
3.3.2	Wolfgang Vorländer (1989)	144
3.3.2.1	Kriterium	144
3.3.2.2	Fazit	146
3.4	Management	147
3.4.1	Menschenbilder der Führung	148
3.4.1.1	Theorie X	148
3.4.1.2	Theorie Y	148
3.4.1.3	Fazit	149
3.4.2	J. Hentzel, A. Kammel & K. Lindert (1997)	150
3.4.2.1	Autoritativer Führungsstil	151
3.4.2.2	Kooperativer Führungsstil	152
3.4.3	Christopher Rauen (1999) - Coaching	154
3.4.4	Nele Haasen (2001) - Mentoring	155
3.4.5	Kriterien	159
3.4.6	Fazit	162
4.	Theoriebildung aus Forschungsstand und Exegese	163
	Prinzipienentwicklung durch Synopse	
4.1	Förderungsziele	163
4.2	Prinzipien der Zusammenarbeit	165
4.3	Prinzipien der Einstiegsphase	170
4.4	Prinzipien zur Begleitung und Beratung in Einstiegsphase und Mitarbeit	172
5.	Korrelierende Überprüfung durch empirische Forschung	190
5.1	Forschungsdesign	190
5.1.1	Qualitative und quantitative Methoden	191
5.1.2	Qualitative Entscheidung	192
5.1.3	Deduktives und induktives Vorgehen	194
5.1.3.1	Erläuterungen zum deduktiven und induktiven Vorgehen	194
5.1.3.2	Deduktives und induktives Vorgehen innerhalb der Studie	195
5.1.4	Forschungsfeld	196
5.1.5	Prämissen	198
5.2	Datenerhebung	198
5.2.1	Auswahlkriterien	199
5.2.2	Vorstellung der Interviewpartner	202
5.2.3	Auswahl und Begründung der Leitfragen	203
5.2.4	Datengewinnung	205
5.3	Datenerfassung	206
5.4	Methode der Datenanalyse	207
5.4.1	Methodenbeschreibung (zusammenfassende Inhaltsanalyse)	207
5.4.2	Methodenanwendung	213
5.5	Ergebnisdarstellung	216
5.5.1	Illustration	216
5.5.2	Fazit	249

6. Ergebnisinterpretation und Schlussfolgerungen	256
6.1 Kategorienbewertung der empirischen Forschung.....	256
6.2 Schlussfolgerungen für die Theoriebildung und mögliche Praxisanstöße.....	275
6.2.1 Prinzipien der Mitarbeiterförderung im Überblick	276
6.2.2 Prinzipien der Zusammenarbeit	277
6.2.3 Prinzipien der Einstiegsphase.....	284
6.2.4 Prinzipien der Begleitung und Beratung in Einstiegsphase und Mitarbeit	287
6.2.5 Fazit.....	313
7. Evaluation.....	315
8. Bibliographie	318
9. Anhang	328
9.1 Kodierleitfaden mit Extraktionsregeln	328
9.2 Anschreiben der Interviewpartner zur Validierung.....	331
9.3 Interviewleitfäden.....	332
9.3.1 Interviewleitfaden für den Vorstand.	332
9.3.2 Interviewleitfaden für den älteren (anleitenden) Mitarbeiter	336
9.3.3 Interviewleitfaden für den Nachwuchsmitarbeiter	341

Abkürzungsverzeichnis

AMA	Älterer bzw. anleitender Mitarbeiter
AT	Altes Testament
AThANT	Abhandlungen zur Theologie des Alten und Neuen Testaments
BISS	Jugendmitarbeiterschulung des CVJM-Landesverbandes Baden
CVJM	Christlicher Verein Junger Menschen
d. h.	das heißt
EJW	Evangelisches Jugendwerk in Württemberg
EKKNT	Evangelisch-katholischer Kommentar zum Neuen Testament
ELThG	Evangelisches Lexikon für Theologie und Gemeinde
EvT	Evangelische Theologie
EWNT	Exegetisches Wörterbuch zum Neuen Testament
FRLANT	Forschungen zur Religion und Literatur des Alten und Neuen Testaments
GBL	Großes Bibellexikon
ggf.	gegebenenfalls
GP	Gemeindepädagogik
HNT	Handbuch zum Neuen Testament
HTA	Historisch Theologische Auslegung Neues Testament
HThK	Herders Theologischer Kommentar zum Neuen Testament
ICC	A Critical and Exegetical Commentary on the Holy Scriptures of the Old and New Testament
JETH	Jahrbuch für Evangelikale Theologie
KZfSS	Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie
LThK	Lexikon für Theologie und Kirche
MA	Mitarbeiter
MAH	Mitarbeiterhilfe, Fachzeitschrift des CVJM-Gesamtverbandes für Ehrenamtliche und Hauptamtliche in der Jugendarbeit
MK	Mitarbeiterkreis
MÄK	Mädchenkreis. Es beschreibt einen Teenagerkreis von weiblichen Teenagern im Alter von 14 bis 17 Jahren.
MbE	Management by Exception
m. E.	meines Erachtens
NMA	Nachwuchsmitarbeiter im Alter von 18 bis 22 Jahren
NT	Neues Testament
NTD	Das Neue Testament Deutsch
o. g.	oben genannt
Past	Pastoralbriefe
PT	Praktische Theologie
RGG	Die Religion in Geschichte und Gegenwart: Handwörterbuch für Theologie und Religionswissenschaft
s. o.	siehe oben
TANZ	Texte und Arbeiten zum neutestamentlichen Zeitalter
ThBLNT	Theologisches Begriffslexikon zum Neuen Testament
ThHK	Theologischer Handkommentar zum Neuen Testament
ThWNT	Theologisches Wörterbuch zum Neuen Testament
TRE	Theologische Realenzyklopädie
u. a.	und andere
UTB	Uni-Taschenbücher für Wissenschaft
WMANT	Wissenschaftliche Monographien zum Alten und Neuen Testament
WUNT	Wissenschaftliche Untersuchungen zum Neuen Testament
z. B.	zum Beispiel
ZBK	Züricher Bibelkommentare
z. Z.	zur Zeit

Abbildungen

Abbildung 1: Vorgehensweise	17
Abbildung 2: Das Verhältnis von Theologie und Humanwissenschaften	45
Abbildung 3: Textschaubild zu 2Tim 2,2	57
Abbildung 4: Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell	209
Abbildung 5: Ablaufmodell der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse	211

Tabellen

Tabelle 1: Vorstellung der Interviewpartner	202
Tabelle 2: Hauptkategorie/1. Einstiegsphase	217
Tabelle 3: Hauptkategorie/1. Einstiegsphase	218
Tabelle 4: Hauptkategorie/2. Gaben	219
Tabelle 5: Hauptkategorie/3. Allgemeine Förderung	220
Tabelle 6: Hauptkategorie/4. Gezielte Förderung	221
Tabelle 7: Hauptkategorie/4. Gezielte Förderung	222
Tabelle 8: Hauptkategorie/4. Gezielte Förderung	223
Tabelle 9: Hauptkategorie/4. Gezielte Förderung	224
Tabelle 10: Hauptkategorie/5. Teamarbeit	226
Tabelle 11: Hauptkategorie/5. Teamarbeit	227
Tabelle 12: Hauptkategorie/6. Schulung und Fortbildung	229
Tabelle 13: Hauptkategorie/6. Schulung und Fortbildung	230
Tabelle 14: Hauptkategorie/7. Materialsammlung	231
Tabelle 15: Hauptkategorie/8. Vorbild	232
Tabelle 16: Hauptkategorie/9. Beziehung	233
Tabelle 17: Hauptkategorie/10. Geistliche Impulse	235
Tabelle 18: Hauptkategorie/10. Geistliche Impulse	236
Tabelle 19: Hauptkategorie/11. Auswendig gelernte Texte	238
Tabelle 20: Hauptkategorie/12. Mitarbeitergemeinschaft	239
Tabelle 21: Hauptkategorie/12. Mitarbeitergemeinschaft	240
Tabelle 22: Hauptkategorie/13. Mitarbeiterkreis	241
Tabelle 23: Hauptkategorie/13. Mitarbeiterkreis	242
Tabelle 24: Hauptkategorie/13. Mitarbeiterkreis	243
Tabelle 25: Hauptkategorie/14. Zusammenarbeit	244
Tabelle 26: Hauptkategorie/15. Umgang mit allgemeinen Anforderungen	244
Tabelle 27: Hauptkategorie/16. Unterscheidung von Helfer- und Mitarbeiterstatus	246
Tabelle 28: Hauptkategorie/17. Mitarbeiterberufung	248
Tabelle 29: 5R-Modell von Robert Logan	302

Vorbemerkungen

Beim Nachweis von Zitaten und Literatur wende ich die von UNISA vorgeschriebene Harvard-Methode an und folge dabei den Regeln in: Sauer, Christof (Hg.) 2004b. *Form bewahren: Handbuch zur Harvard-Methode*. Lage: Gesellschaft für Bildung und Forschung in Europa e. V. (GBFE Studienbrief 5). Die Bibliografie führt auch alle Werke und Hilfsmittel an, die beim Erstellen der Arbeit verwendet wurden, ohne sie im Text zu zitieren (Sauer 2004a:7). Soweit nicht anders vermerkt sind alle biblischen Zitate der revidierten Lutherübersetzung (1984) entnommen.

Die einzelnen Personen einer pädagogischen Zweier-Beziehung werden in der Literatur zum Forschungsstand und der Exegese unterschiedlich benannt. So finden sich für die anleitende und lehrende Person die Bezeichnungen: Lehrer, Mentor, Anleiter, Erzieher, Ausbilder, Förderer, Vorgesetzter. Für den anzuleitenden und lernenden Menschen sind die nachstehenden Bezeichnungen geläufig: Schüler, Jünger, Mentorand (Mentee), Anzuleitender, Edukand, Auszubildender, zu fördernder Mitarbeiter. Die unterschiedlichen Begriffe werden in Forschungsstand und Exegese entsprechend ihres jeweiligen Kontextes beibehalten. Im auswertenden Teil der vorliegenden Arbeit subsummiert diese sie unter den Begriffen Anleiter bzw. anleitende Person¹ und anzuleitende Mitarbeiter.

Um eine bessere Lesbarkeit des Textes sicher zu stellen, wird in der Masterarbeit im Normalfall nur die männliche Form gebraucht. Es sind dabei jedoch immer beide Geschlechter angesprochen, es sei denn der Zusammenhang legt es anders nahe.²

Aufgrund des gewählten Aufbaus, der unterschiedliche Perspektiven berücksichtigt, sind redundante Wiederholungen unvermeidbar.

Der weltweit größte konfessionelle Jugendverband „Young Men’s Christian Association“ (YMCA) ist in Deutschland als „Christlicher Verein Junger Menschen“ (CVJM) bekannt geworden (Parzany 2004). Die vorliegende Arbeit forscht im CVJM Landesverband Baden (Südwestdeutschland). Darum wird im Verlauf der Untersuchung zugunsten des leichteren Leseflusses nur die deutsche Bezeichnung des Jugendverbandes (CVJM) verwendet.

¹ U. a. Mitarbeiter.

² Ausgenommen sind Zitate.

1. Einleitung

Das Einleitungskapitel ist einer Introduction ähnlich. Die unterschiedlichen Inhalte des Werkes werden kurz angespielt und es entsteht ein Eindruck, was alles enthalten ist. Es beginnt mit der Zielformulierung der Arbeit und die Begründung, warum es notwendig ist, sich mit Prinzipien der Mitarbeiterförderung zu befassen. Sodann ist die Forschungsfrage wie ein erster Gesamtüberblick beschrieben. Anschließend wird auf die Eingrenzung eingegangen, wonach die wesentlichen Begrifflichkeiten ihre Erläuterung finden. Anknüpfend ist der Beziehungs- oder Referenzrahmen dargestellt. Er befasst sich mit dem theologischen Verständnis, der Ekklesiologie und dem Menschenbild, auf das sich die Untersuchung gründet. Da es sich um eine die unterschiedlichen Wissenschaften integrierende Arbeit handelt, ist das Verhältnis von Theologie und Humanwissenschaften zu entfalten. Es stellt den wissenschaftstheoretischen Hintergrund dar, auf dem die Arbeit basiert.

1.1 Ziel

Die vorliegende Arbeit unternimmt den Versuch, ein auf die Mitarbeiterkultur des CVJM angepasstes Förderungskonzept zu entwickeln. Dadurch sollen ehrenamtliche Mitarbeiter im Alter von 18 bis 22 Jahren dazu befähigt werden, eine Teenagerarbeit in der Weise zu leiten, dass sie anderen zu einer persönlichen und geistlichen Reife verhelfen können. Um dieses Ziel zu erreichen, ist zunächst die Person und danach die Funktion der Mitarbeiter im Blickfeld. Es handelt sich folglich um eine Theorie der Mitarbeiterförderung, die den jungen Menschen persönlich, geistlich wie auch fachlich ansprechen und entwickeln helfen will. Sie soll in Form von Prinzipien dargestellt werden. Diese erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, wollen aber erforderliche Leitlinien im Blick auf die ganzheitliche Zurüstung von Nachwuchsmitarbeitern innerhalb der Teenagerarbeit entfalten. Um das zu erreichen, verfolgt die Masterarbeit unterschiedliche Teilziele.

Zum einen will sie die Begrifflichkeiten klären, die der Arbeit zugrunde liegen. Dazu gehört das in der Masterarbeit vertretene Verständnis von Mitarbeiterförderung, die Darstellung des CVJM, die Vorstellung der Lebenswelt und die entwicklungspsychologischen Hintergründe des Jugendalters. Sie bilden den Rahmen, in dem sich die Masterarbeit bewegt.

Des Weiteren will die Arbeit untersuchen, inwieweit 2Tim 2,2 Relevanz im Blick auf die Thematik der Mitarbeiterförderung zeigt, um aus der Exegese Anregungen für die Prinzipienbildung zu gewinnen.

Aus den Ergebnissen der exegetischen und der literarischen Untersuchung zum exemplarischen Forschungsstand³ sollen theoretisch konkretisierte Förderungsziele und Prinzipien erarbeitet werden. Letzteres ist in der Weise zu vollziehen, dass die Analyse aus den unterschiedlichen Perspektiven innerhalb des Forschungsstandes und des biblischen Befundes zunächst Kriterien der Mitarbeiterförderung herausarbeitet und darstellt. Diese Vorgehensweise wird gewählt, um die gewonnenen Kriterien anschließend systematisch auszuwerten und zu Prinzipien der Mitarbeiterförderung durch Synopse zusammenzustellen.

Als weiteres Teilziel verfolgt die Arbeit die Überprüfung der theoretisch ermittelten Ergebnisse durch eine qualitative Fallanalyse⁴ in einem CVJM-Ortsverein. Das soll in korrelierender (wechselseitiger) Weise in Form einer „Vergleichsstudie“ (Flick 2003:254)⁵ geschehen.⁶ Sie will untersuchen, wie die theoretisch erarbeiteten Leitlinien im Gemeindealltag ihre Anwendung finden und sich bewähren. Zugleich erhofft sich die Untersuchung, durch die Empirie Ergänzungen und Anregungen für die Praxis zu erhalten.⁷

Nach einer Auswertung und Gegenüberstellung findet die Theoriebildung zu ihrem Abschluss. Ferner will die Masterarbeit darauf basierend neue Anstöße für die Praxis generieren. Nachfolgende Abbildung stellt das sich aus der Zielformulierung erwachsene Vorgehen graphisch dar.

³ Er beinhaltet Veröffentlichungen aus dem Kontext des CVJM (CVJM, Gemeindepädagogik und ev. Landeskirche) und dem Management.

⁴ Kelle und Kluge schreiben: "Das Ziel einer theoriegeleiteten Fallauswahl besteht [...] nicht [...] darin, ein [...] maßstabsgetreu verkleinertes Abbild einer Grundgesamtheit herzustellen, sondern darin, theoretisch bedeutsame Merkmalskombinationen bei der Auswahl der Fälle möglichst umfassend zu berücksichtigen (zitiert in Kölbl 2000:4)".

⁵ Eine Vergleichsstudie fokussiert nicht den Fall in seiner Gesamtheit, sondern nur gewisse Ausschnitte und betrachtet sie aus unterschiedlichen Perspektiven. An dieser Stelle geht sie der Frage nach, welche Hilfen und Ressourcen Mitarbeitern gegeben werden, um eine Teenagerarbeit zu leiten (Flick 2003:254).

⁶ Die vorliegende qualitative Studie will Daten durch Leitfadeninterviews erheben. Dazu befragt sie zwei anleitende und zwei anzuleitende Mitarbeiter im Bereich der Teenagerarbeit sowie ein Vorstandsmitglied zur Praxis der Mitarbeiterförderung. Die zuvor erarbeiteten Resultate aus Forschungsstand und Exegese geben dabei die Intention für die Fragestellungen der Leitfadeninterviews an. Durch zusammenfassende Inhaltsanalyse von Mayring (2003a) sind die erhobenen Daten anschließend auszuwerten. Der Vorgang beinhaltet eine deduktive wie induktive Weise der Kategorienbildung (Reinhoff 2005).

⁷ Bei der korrelierenden Überprüfung dienten also einerseits die Inhalte der theoretisch erarbeiteten „Prinzipien“ als Messinstrumente, die an die aus der Forschung gewonnenen Befunde zu legen sind, um sie zu bewerten. Andererseits zeigen sich die Prinzipien offen für mögliche Ergänzungen in Form von bisher noch nicht aufgeführten Kriterien der Mitarbeiterförderung, die durch die qualitative Forschung erkennbar werden.

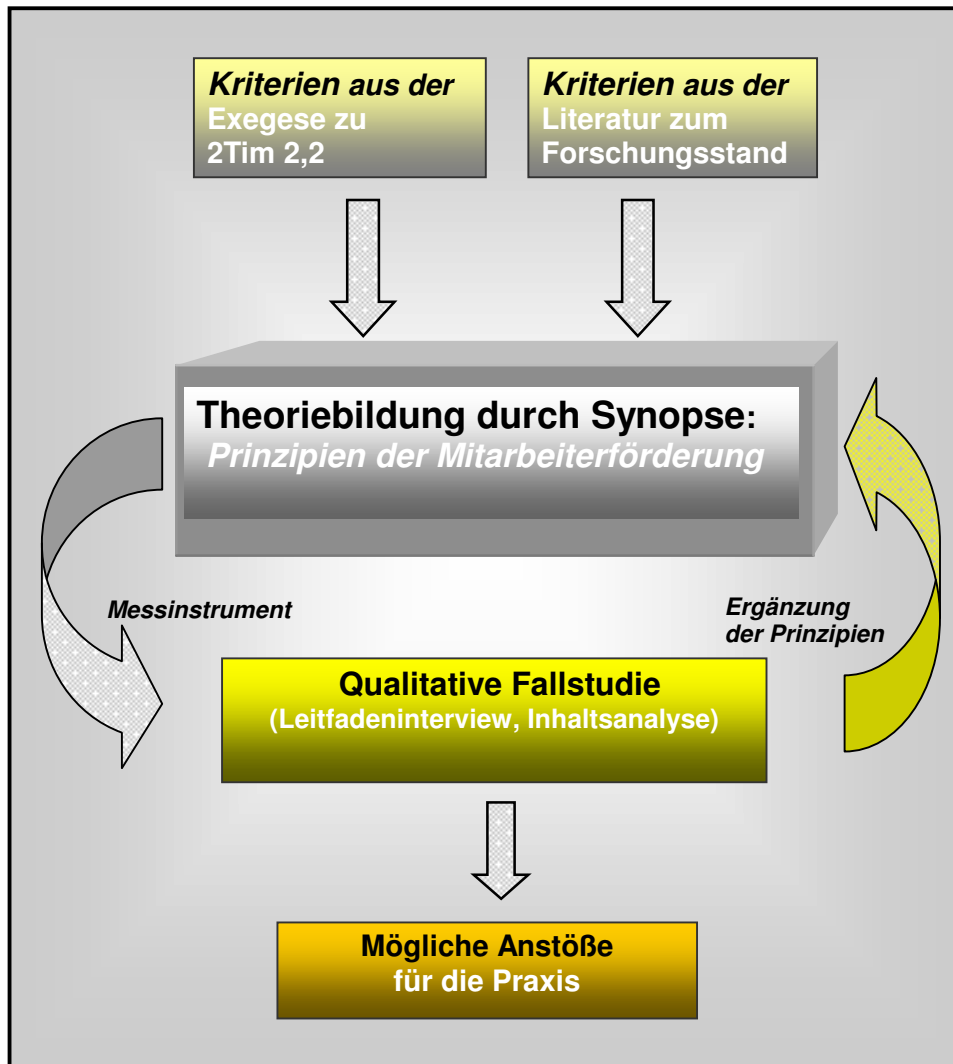


Abbildung 1: Vorgehensweise

1.2 Relevanz

Die Lektüre von gemeindlicher und wissenschaftlicher Literatur lässt erkennen, dass die Zielgruppe der jungen Erwachsenen im Alter von 18 bis 22 Jahren noch wenig Aufmerksamkeit erhält.⁸ Das bestätigt sich auch im Blick auf evangelische Kirchengemeinden und Jugendverbände. Am Beispiel des CVJM soll das verdeutlicht werden.

Ursprünglich ist der CVJM als eine Bewegung unter „jungen Erwachsenen (Männern) entstanden“ (Kaul 2002:1). Wenn man heute in die Vereinsarbeit schaut, ist festzustellen, dass sich in vielen Vereinen die Arbeit schwerpunktmäßig auf Jungschar und Teenagerarbeit

⁸ Vgl. Punkt: 3 der vorliegenden Arbeit.

verlagert hat. In anderen Vereinen sind es vorwiegend Posaunchöre oder Ältere, „die im Verein ihr Zuhause haben“ (:1) und die Arbeit inhaltlich bestimmen. Diese Angaben veranschaulichen, dass die Arbeit unter jungen Erwachsenen im CVJM seinen einstigen Schwerpunkt verloren hat.⁹ Bereits der CVJM-Kongress 1998 hat die Arbeit mit jungen Erwachsenen als „besonders dringend“ (:1) erkannt und viele CVJM- und Gemeindegruppen stellen inzwischen fest, dass ihre Angebote für die Altersgruppe nicht mehr attraktiv sind und keine Anziehungskraft mehr haben (:1).¹⁰ Zudem sind die jungen Menschen in der Regel wenig in Kirchengemeinden und Jugendvereinen integriert. Aus theologischer wie sozialpädagogischer Sicht ist das weitgehende Fehlen von Jugendlichen in vielen „gemeindlichen Vollzügen“ (Grethlein 1994:263) als ein schwerer Mangel zu verzeichnen.¹¹ Es werden darum Fragen laut, wie junge Erwachsene vermehrt beteiligt und auch beheimatet werden können (Kaul 2002:1). So unterstreicht Ott, dass ein Schwerpunkt auf die Heranbildung neuer, wie der Weiterbildung der schon vorhandenen Mitarbeiter gelegt werden muss (1996:13), damit die Gemeinde zukunftsfähig ist und bleibt. Es ist eine Aufgabe, die sich nicht von allein tut. Sie ist bewusst in Angriff zu nehmen (:13). Die Einbindung junger Erwachsener in die Mitarbeit ist also relevanter denn je.¹² Das wird auch durch die Annahme untermauert, dass heute mehr junge Menschen eine Beziehung zum persönlichen Glauben an Christus durch Mitarbeit als durch Evangelisationsveranstaltungen gewinnen (Vogt 2002:20). Junge Mitarbeiter, die noch jüngere leiten und durch ihre Mitarbeit entwickeln helfen sollen, bedürfen selber einer Herausforderung in ihrer Glaubens- und Identitätsbildung, um diese Arbeit tun zu können.¹³ Denn nur, wer in seiner Persönlichkeits- und Glaubensentwicklung gereift ist, kann andere entwickeln helfen. Zudem kann jeder Mensch einen anderen Menschen nur bis zu dem Entwicklungsstand führen und fördern, den er selber erreicht hat. Infolgedessen kann ein Mitarbeiter, der selber Orientierung durch andere Menschen bekam, auch wiederum anderen Orientierung geben. Es benötigt deshalb eine Förderung auf unterschiedlichen Ebenen. Sie achtet darauf, dass Nachwuchsmitarbeiter sich nicht nur

⁹ Kaul stellt fest, dass auch die gewohnte Gruppenarbeit mit jungen Erwachsenen nur noch selten anzutreffen ist (2002:1).

¹⁰ Im CVJM Landesverband Baden merken die Verantwortlichen, dass sie junge Erwachsene nicht mehr mit den üblichen Programmen erreichen. Die Freizeiten, die vor 10-15 Jahren noch gut liefen, werden nicht mehr angenommen. Die Kurzbibelschulen, die vor 10 -15 Jahren einen guten Besuch verzeichnen ließen, werden heute nicht mehr angenommen (AMA D. 2005b:1).

Auch die Kirche schafft es nur selten, Jugendliche für ihre Angebote zu interessieren. Und ebenso später im Jungen-Erwachsenen-Alter gibt es kaum Möglichkeiten, über „Sinn und Unsinn des Lebens zu debattieren“ (Götz 2002:15).

¹¹ Es bleibt somit u.a. für junge Menschen die Grundbedeutung des Lebens unbeleuchtet (Götz 2002:15).

¹² Es geht darum, junge Christen in Prozesse mit einzubinden und sie „machen statt zuhören zu lassen“ (Vogt 2002:20).

¹³ Nipkow (1992:397) weist darauf hin, dass sie diese Herausforderung gleichsam durch ihre Mitarbeit erhalten, weil sie dadurch sozusagen selber gefördert werden. Dennoch benötigt es weitere Ressourcen.

fachlich, sondern vor allem auch persönlich und geistlich entwickeln. Denn Persönlichkeitsbildung und geistliche Entwicklung junger Mitarbeiter bilden die Basis, um wiederum Teenager zu einer persönlichen und geistlichen Reife führen zu können. Darum ist ihnen ein angemessenes Gewicht in der Mitarbeiterförderung beizumessen. Jedoch gibt es nur wenig Förderungsmodelle für junge Erwachsene, die sich in der Teenagerarbeit engagieren (Neumann 1997:90). Der erkennbare Mangel ist teilweise durch die Vermutung begründet, dass Teenmitarbeiter in der Regel Praxiserfahrungen aus Kinder- und Jungschararbeit wie Gruppenerfahrungen aus ihrer eigenen Teenagerzeit mitbringen. Doch Praktiker der Jugendarbeit zeigen auf, dass der genannte Ansatz heute mehr denn je zu kurz greift, da Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zunehmend die oben genannte Sozialisation fehlt (:90). Zudem ist Neumann (1997) darin zuzustimmen, dass Teenagerarbeit nicht einfach als eine „Verlängerung der Jungschararbeit“ (:90) zu betrachten ist, da Jugendliche sich auf der Suche nach ihrer Identität befinden und dazu eine besondere Form der Begleitung bedürfen.¹⁴ Die angedeutete Problemstellung zeigt die Relevanz auf, die es gegenwärtig erforderlich macht, über eine entsprechende Mitarbeiterförderung für 18- bis 22-jährige Mitarbeiter nachzudenken. Die vorliegende Arbeit widmet sich speziell diesem Thema.

1.3 Forschungsfrage

Die Fragestellung, die der vorliegenden Masterarbeit zugrunde liegt, lautet:

“Welche Ressourcen sind erforderlich, damit Mitarbeiter im Alter von 18 bis 22 Jahren befähigt werden, Teenager so zu leiten, dass sie diese zur geistlichen und persönlichen Reife führen können?”

Damit fragt die Untersuchung nach förderlichen Haltungen und hilfreichen methodischen Vorgehensweisen innerhalb eines Förderungsprozesses. Ebenso bezieht sie auch andere Hilfsmittel und denkbare Einflussfaktoren ein, die eine Entwicklung von Mitarbeitern der Teenagerarbeit unterstützen. Sie forscht dementsprechend nach wichtigen Leitlinien innerhalb der Mitarbeiterförderung von jungen Erwachsenen. Diese will sie in Form von Prinzipien herausarbeiten.

Dabei berücksichtigt die Analyse Lebenswelt und entwicklungspsychologische Hintergründe junger Erwachsener.

In der qualitativen Studie innerhalb der vorliegenden Arbeit fragt sie hingegen danach:

¹⁴ Vgl. Punkt: 1.5.3.2 Mittlere Adoleszenz (14- bis 17-Jährige).

“Wie werden die aus der Theorie gewonnenen Prinzipien in der Gemeindepraxis im Kontext eines CVJM-Ortsvereins in Baden umgesetzt?”

Sie erforscht u. a. welche Rolle dabei das Team oder andere Mitarbeiter außerhalb des Mitarbeiterteams spielen. Zudem untersucht sie mögliche unterstützende Verhaltensweisen durch den Vorstand des CVJM-Ortsvereins, des Landesverbandes Baden sowie der Mitarbeitergemeinschaft. Insbesondere fokussiert sie in der Vergleichsstudie die Rolle des anzuleitenden Mitarbeiters innerhalb eines Teams.

1.4 Eingrenzung

Um den Rahmen der vorliegenden Masterarbeit nicht zu sprengen, muss diese eingegrenzt werden. Dabei wird der Schwerpunkt auf die Mitarbeiterförderung gelegt. Das beinhaltet, dass die thematisch in enger Verbindung stehende Mitarbeitergewinnung darum nicht näher besprochen werden kann. Sie bedarf einer ergänzenden Erarbeitung. Weitere Eingrenzungen sind nachfolgend beschrieben.

1.4.1 Christlicher Verein Junger Menschen (CVJM) in Baden

Im Blick auf die Thematik der Mitarbeiterförderung von jungen Erwachsenen grenzt sich die Arbeit auf den „Christlichen Verein Junger Menschen“ (CVJM) Baden ein. Das hat unterschiedliche Gründe. Ein entscheidender Aspekt ist, dass es sich beim CVJM um einen christlichen Jugendverband handelt, in dem die ehrenamtliche Mitarbeit von jungen Menschen im Alter von 18 bis 22 Jahren von „wesentlicher Bedeutung“ ist (Parzany 2004:57).¹⁵ Des Weiteren verfolgt der Landesverband Baden einen ganzheitlichen Ansatz der Mitarbeiterförderung. Er will junge erwachsene Mitarbeiter begleiten und befähigen, „damit sie zu orientierenden Persönlichkeiten werden“ (Büchle 2005:1). Das entspricht dem Anliegen der vorliegenden Arbeit. Schlussendlich fällt die Wahl auf einen Ortsverein innerhalb des CVJM Baden, weil er wie die Schreiberin selbst in der evangelischen Landeskirche Baden beheimatet ist.

¹⁵ Der Referent für Programm und Mitarbeit und stellvertretende Generalsekretär des CVJM Gesamtverbandes schreibt, dass „die Heranbildung von ehrenamtlichen Mitarbeitern eine vordringliche Aufgabe des CVJM ist“ (Kaul 2005:1). Dass solches insbesondere auch für den Landesverband Baden gilt, unterstreicht das Zitat von Matthias Büchle, dem Generalsekretär des CVJM Landesverbandes Baden. Er schreibt: „Wenn verzweifelte junge Menschen wieder Perspektive gewinnen, wenn Jugendliche durch neue Herausforderungen und Erfahrungen lebensfähig und lebensstüchtig werden, wenn sie zum Glauben an Jesus Christus finden, darin wachsen, und selbst zu Mitarbeitern werden, dann sind wir als CVJM unserem Auftrag gerecht geworden“ (Büchle 2005:2).

1.4.2 Exegese zu 2Tim 2,2

Die Masterarbeit will eine Theorie der Mitarbeiterförderung im gemeindepädagogischen Kontext erarbeiten. Dazu sollen Kriterien zur Prinzipienbildung aus dem Neuen Testament (NT) ermittelt werden. Die Aufgabenstellung bedarf der Begrenzung auf relevante Textstellen der Schrift. In der Populärliteratur wird 2Tim 2,2 wiederholt als neutestamentliche Kardinalstelle für die Ausbildung von Mitarbeitern durch Anleitung und Begleitung genannt. Damit ist die Förderung von Mitarbeitern durch Nachahmung angesprochen. Sie wird häufig mit einem Jüngerschaftsprozess umschrieben.¹⁶ Die Aussagen der Gemeindeliteratur zu 2Tim 2,2 sind exegetisch zu überprüfen.

1.4.3 Forschungsstand

Der Forschungsstand wird dargestellt, um daraus Kriterien zur Förderung von Mitarbeitern zu gewinnen. Das kann an dieser Stelle nur exemplarisch geschehen. Da die Arbeit sich mit der Heranbildung von Mitarbeitern im CVJM Baden befasst, bezieht sie sich auf dessen Umfeld. Das beinhaltet zum einen Publikationen aus dem CVJM-Gesamtverband und seinen Landesverbänden. Zum anderen nimmt die Arbeit entsprechende Veröffentlichungen der Evangelischen Landeskirche auf. Das dritte Feld, das im Kontext des CVJM zu berücksichtigen ist, bezieht sich auf die Gemeindepädagogik. Mit ihr hat sich innerhalb der Praktischen Theologie eine Teildisziplin entwickelt, die den erzieherischen Aspekt betont. Sie will Gemeindeglieder beteiligen und sie dadurch zur ehrenamtlichen Mitarbeit fördern. Ebenso berührt die Förderung von Mitarbeitern den Komplex der Mitarbeiterführung. Deshalb nimmt der Forschungsstand zudem Literatur aus der Personalführungslehre des Managements auf. Ferner soll Schriftgut aus der Populärliteratur aufgenommen werden. Das begründet sich daraus, dass sie in der Gemeinde gelesen wird und die vorliegende Arbeit auf empirischer Forschung basiert. Sie untersucht, auf welche Weise 2Tim 2,2 im Speziellen in der Gemeindeliteratur aufgenommen wurde. Darum wird sie nicht im Forschungsstand aufgeführt, sondern der Exegese vorgeschaltet.

¹⁶ Vgl. Punkt: 2.1.1 Ein Blick in die Populärliteratur.

1.5 Begriffsklärungen

1.5.1 Prinzipien der Mitarbeiterförderung

Der Titel der Masterarbeit lautet: Prinzipien der Mitarbeiterförderung. Er beinhaltet drei Begriffe, die zunächst einzeln geklärt werden sollen, um sie anschließend zu einer Gesamtdefinition zusammenzuführen. Zunächst zum Begriff “Prinzip”.

1.5.1.1 Prinzip

Das Wort Prinzip, was vom lateinischen *principium* abgeleitet ist, bezeichnet den Anfang oder den Ursprung (Löhr 2003:1667). Doch, je nach seinem Kontext, wird die Bedeutung des Ausdrucks unterschiedlich gefüllt. So beinhaltet der Begriff im philosophischen Kontext, trotz seiner mannigfachen Differenzierungen, die doppelte Bedeutung von “Anfang und Herrschaft” (Löhr 2003:1667). Damit ist der Bedeutungsaspekt des Grundlegenden enthalten (:1667). In der Mathematik (Mathematik-Online-Lexikon 2005:1) und Physik ist ein Prinzip ein Gesetz oder eine allgemeine Regel. Es kann “Prinzip” aber auch in Bedeutung von einer Leitlinie verstanden werden.¹⁷ In dem Fall beinhaltet es eine Zielvorgabe, der sich möglichst weitgehend genähert werden soll. Es gibt somit die zu wählende Richtung an. Deshalb handelt es sich in dem Fall nicht um eine Regel. Denn eine solche fordert im Unterschied zu Prinzipien¹⁸ nicht nur eine Berücksichtigung, sondern eine genaue Beachtung. In der Theologie werden jene Grundaussagen Prinzipien genannt, “aus denen alle anderen Aussagen entfaltet oder gefolgert werden und ihre innere Einheit finden” (Vorgrimler 1986:766-767).¹⁹ Somit kann ebenso in der Gemeindepädagogik von Prinzipien in Form von Grundsätzen und Leitlinien gesprochen werden, die Orientierung im pädagogischen Handeln geben (Mauerhofer 2001:253). Der kurze Einblick zeigt, dass Prinzipien als allgemein gültige Grundsätze (Hanselmann, Rothenberg & Swarat 1987: 138) des Denkens und Handelns beschrieben werden können, die aus der Erkenntnis oder der Erfahrung abgeleitet und durch sie bestätigt werden.

Im Blick auf die Prinzipien der Mitarbeiterförderung werden diese in der vorliegenden Arbeit als Leitlinien verstanden, die Orientierung bieten wollen im Blick auf die Förderung von Mitarbeitern. Sie gründen sich auf Erkenntnisse aus der Heiligen Schrift, der

¹⁷ Z. B. in den Rechtswissenschaften (Wikipedia. Die freie Enzyklopädie 2005:5).

¹⁸ Im Sinne von Leitlinien.

¹⁹ Z. B. die 10 Gebote.

Entwicklungspsychologie, Soziologie (Managementlehre) und der Gemeindepädagogik aus dem Kontext des CVJM.

1.5.1.2 Mitarbeiter

Abgeleitet von der biblischen Begriffsbestimmung und den gemeindepädagogischen Aspekten soll der dieser Arbeit zugrundeliegende Wortgebrauch für “Mitarbeiter” in kurzen Zügen dargestellt werden.²⁰ Die Bezeichnung συνεργος (Mitarbeiter) wurde für Paulus zum Zentralbegriff für die mit ihm zusammen in der Mitarbeit stehenden Personen (Hahn 1993:1390).²¹ Dabei war der Aufgabenbereich des συνεργος (Mitarbeiters) eindeutig missionarisch ausgerichtet. Als Mitarbeit wurde jeder Dienst in der Gemeinde bezeichnet, nicht nur der Dienst der Lehre (Ollrog 1979:89).

Denn jede Form des Dienstes stand im weiteren und engeren Sinn unter dem Auftrag der missionarischen Verkündigung (:73).²² Des Weiteren zeigt der biblische Befund, dass der Mitarbeiter ein von Gott in den Dienst gestellter Christ²³ ist (:69).²⁴ Der συνεργος arbeitet am gemeinsamen Werk. Es geht dabei um einen freiwilligen Dienst für Gott und nicht für Menschen. Darum definiert Paulus Mitarbeiter in erster Linie über die gemeinsame Arbeit am selben Werk und erst in zweiter Linie über die Zusammenarbeit (:70).

Im Rahmen der Gemeindepädagogik beschreibt Heidland kirchliche Mitarbeiter als diejenigen, die in der Kirche eine Tätigkeit wahrnehmen, die sich von dem jedem Christen “obliegenden Zeugendienst unterscheidet” (zitiert in Foitzik 1987:164). Dem Ansatz liegt ein breites Verständnis von Mitarbeiterschaft zugrunde. Es besagt, dass jeder Christ ein Mitarbeiter ist (:162).²⁵ Dieser Aussage ist zuzustimmen, wenn man von dem in der Reformation wiederentdeckten und im Pietismus neu praktizierten “Priestertum aller

²⁰ TRE und RGG nehmen den Begriff „Mitarbeiter“ nicht auf.

²¹ Terminus technicus (Ollrog 1979:72).

²² Dazu gehört auch ein Leben in der Nachfolge, dass durch Taten der Liebe und Fürsorge Zeugnis von Christus gibt (z. B. sozialdiakonischer Dienst).

²³ Ein Christ wird hier definiert nach Mk 16,16 “Wer da glaubt und getauft wird, der wird selig werden ...” und Joh 1,12 “Wie viele ihn aber aufnahmen, denen gab er Macht, Gottes Kinder zu werden, ...”. Wobei der persönliche Glaube und die Taufe den Geist Gottes (Tit 3,5, 1Petr 1,23) vermitteln, der den Menschen in den Christenstand versetzt. Der an Christus glaubende Mensch wird somit als ein Getaufter verstanden, der jetzt zu lernen hat, das ihm in der Taufe Zugeeignete zu leben. Das Bild vom “Ablegen des alten und Anziehen des neuen Menschen” (Printz 1996:8) und die unterschiedlichsten Aufforderungen zur Lebensgestaltung machen diese Aufgabe deutlich (:8).

²⁴ Das wird insbesondere auch darin erkennbar, dass sich Paulus selbst “nur” als Mitarbeiter bezeichnet (2Kor 1,24; 6,1) und damit nicht sich, sondern den Bau des Reiches Gottes zum Mittelpunkt macht (Ollrog 1979:72).

²⁵ Vgl. Ott (1996:43).

Gläubigen” ausgeht (Wegenast & Lämmermann 1994:53, Foitzik 1987:163).²⁶ Es deutet sich darin das breite Feld der Mitarbeiterfrage im Kontext der christlichen Gemeinde an. Damit die in der vorliegenden Arbeit skizzierten Problemlagen wissenschaftlich bearbeitet werden können, gilt es daher sich zu beschränken und Abgrenzungen vorzunehmen (Eich 2003:7). Darum begrenzt sich die Arbeit auf eine bestimmte Altersgruppe von Mitarbeitern in ihrem speziellen Kontext. Die Studie befasst sich dazu mit Mitarbeitern, die im Umfeld der CVJM-Jugendarbeit beheimatet sind.²⁷ Wenn nachfolgend von Mitarbeitern die Rede ist, so sind junge Christen im Alter von 18 bis 22 Jahren gemeint.²⁸ Es sind junge Erwachsene, die sich in ehrenamtlicher Tätigkeit in Form einer missionarischen Gruppenarbeit²⁹ (Nipkow 1992:388) unter Teenagern engagieren. Ihre Mitarbeit vollzieht sich dabei in einem wöchentlichen Rhythmus im Rahmen eines Mitarbeiterteams.

1.5.1.3 Förderung

Im Blick auf die Prinzipien der Mitarbeiterförderung soll an dieser Stelle der Begriff der “Förderung” näher untersucht werden. Hier ist das Augenmerk auf die Erziehungswissenschaften zu richten. Viele Grundbegriffe dieses Wissenschaftsbereiches werden in unterschiedlichen “pädagogischen Satzsystemen” (Printz 1996:36) unterschiedlich verwendet.³⁰ Brezinka (1981) untersucht in seinem Standardwerk die Grundbegriffe der Pädagogik (Printz 1996:36).³¹ Dabei fragt er nach ihrem Bedeutungsgehalt und empfiehlt, in welchem Rahmen sie innerhalb der Erziehungswissenschaft eingeordnet werden können. Seine Aussagen machen deutlich, dass die Absicht, andere Menschen fördern zu wollen, ein ganz entscheidendes Kennzeichen des vorwissenschaftlichen Erziehungsbegriffs (:91) darstellt. Denn wer andere Menschen fördern will, strebt in irgendeiner Weise eine Weiterentwicklung zum “Besseren” hin an (:207), und diese Handlungen werden als “Erziehung” (:95) bezeichnet. Erziehung meint also, dass eine Persönlichkeitsveränderung in dem zu fördernden Menschen angeregt werden soll. Sie bewegt sich von der gegenwärtigen Situation in Richtung des angestrebten Zustandes, (:208) wobei die gewünschte Position aus einer bestimmten

²⁶ Welches allen Gemeindegliedern in der Taufe verliehen ist und laut dem es für einen Zugang zur Gnade und Liebe Gottes keines besonderen Mittlers bedarf (Wegenast & Lämmermann 1994:53). Vgl. Röm 12,1; 1Kor 12; Off 1,6; 1Petr 2,4-10, u. a..

²⁷ Vgl. Begründung zur Eingrenzung.

²⁸ Eine breitere Altersspanne deckt der Begriff des Mitarbeiters dagegen in der empirischen Forschung ab (vgl. Punkt: 5.). Um deshalb zwischen Mitarbeitern in der fokussierten Altersgruppe von 18 bis 22 Jahren und älteren Mitarbeitern zu unterscheiden, werden die Bezeichnungen „Nachwuchsmitarbeiter“ (NMA) und „älterer Mitarbeiter“ (AMA) eingeführt.

²⁹ Wie sie in traditioneller Art in unterschiedlichen CVJM-Ortsvereinen praktiziert werden.

³⁰ Aus diesem Grund ist Dietrich zuzustimmen, der empfiehlt, dass jeder Autor selber darlegen sollte, in welcher Art und Weise er einen Begriff verwendet (Printz 1996:36).

³¹ “Grundbegriffe der Erziehungswissenschaft: Analyse, Kritik, Vorschläge” (Brezinka 1981).

Wertperspektive heraus als eine “Verbesserung seiner Persönlichkeit” (:208) beurteilt wird.³² Ebenso sind soziale Handlungen, die “wertvolle” Eigenschaften einer Person bewahren wollen, als Erziehung zu charakterisieren (:90,91). Es gibt verschiedene Mittel, Handlungsweisen und Aspekte, die im Blick auf Erziehung zu berücksichtigen sind. Sie werden in der nachfolgenden Untersuchung herausgearbeitet.

Die Verfasserin vorliegender Studie schließt sich Brezinkas Definition von Förderung an. Wobei es jedoch im Blick auf die Prinzipien der Mitarbeiterförderung im gemeindepädagogischen Kontext um die Förderung des ganzen Menschen geht (Neumann 1997:8). Dabei ist in erster Linie die Förderung der Person und ihre Persönlichkeitsentwicklung zu berücksichtigen und erst in zweiter Linie ihre Funktion und die Vermittlung von Fertigkeiten zu beachten (CVJM-Westbund 2001:12). Der Mensch wird dabei in seinen Beziehungen zu sich selbst, zu anderen Menschen und zur Schöpfung – “und in dem allen in seiner Beziehung zu Gott” (:12) wahrgenommen.

1.5.1.4 Gesamtdefinition

Nach den vorhergehenden Vorstellungen der einzelnen Begriffe ist also unter den Prinzipien der Mitarbeiterförderung Folgendes zu verstehen: Es sind Leitlinien, die Orientierung bieten wollen im Blick auf die Förderung von jungen, erwachsenen Christen im Alter von 18 bis 22 Jahren.³³ Es handelt sich dabei um junge Menschen, die sich in ehrenamtlicher Tätigkeit in Form einer missionarischen Gruppenarbeit³⁴ (Nipkow 1992:388) unter Teenagern regelmäßig im Rahmen eines Mitarbeiterteams engagieren. Die zur Orientierung dienenden Leitlinien bilden sich aus Erkenntnissen der Heiligen Schrift in Form einer exemplarischen Exegese aus 2Tim 2,2. Dazu finden entwicklungspsychologische, erziehungswissenschaftliche und soziologische Einsichten Eingang. Ebenso fließen Erkenntnisse aus dem Kontext, in dem die Arbeit verfasst ist, ein. Dazu zählen gemeindepädagogische Einblicke und Hinweise aus der Literatur des CVJM. Da die Prinzipien der Mitarbeiterförderung Leitlinien zur Förderung der angesprochenen Zielgruppe entwickeln wollen, ist nach Brezinka der Bereich der Erziehungswissenschaften angesprochen. Somit befassen sich die Prinzipien der Mitarbeiterförderung mit sozialen Handlungen. Sie wollen die Persönlichkeit, die Fähigkeiten³⁵ und geistliche Reife junger Mitarbeiter im Kontext der Teenagerarbeit

³² Etwas aus einer bestimmten Wertperspektive heraus zu beurteilen schließt ein, dass aus einer anderen Perspektive gesehen, andere Werte für wichtig erachtet werden können.

³³ Sie erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

³⁴ Wie sie in traditioneller Art in unterschiedlichen CVJM-Ortsvereinen praktiziert werden.

³⁵ Und Fertigkeiten.

entwickeln helfen. Ebenso berücksichtigen sie auch das Beziehungs- und Erziehungsfeld,³⁶ indem sie nach ihren hilfreichen Einflussfaktoren im Blick auf die Förderung von Mitarbeitenden fragen.

Weil Förderung und Erziehung in einem untrennbar engen Verhältnis zueinander stehen, ist in den weiteren Ausführungen der Erziehungsaspekt in der Entfaltung der Prinzipien der Mitarbeiterförderung zu bedenken und der Frage nachzugehen: “*Wer (Subjekt) erzieht wen (Adressat) wozu (Ziel) unter welchen Umständen (Situation, Rahmenbedingungen) wie (Art und Weise, Form des erzieherischen Handelns)* (Brezinka 1981:95-96)“? - Als für die Gemeindepädagogik relevante Ergänzung ist aufgrund ihres normativen Charakters sinngemäß zu fragen: “Wozu *soll* wer durch wen unter welchen Umständen auf welche Weise erzogen” bzw. gefördert werden (:96)? Doch bevor diesen wesentlichen Fragen nachzugehen ist, soll auf den CVJM näher eingegangen werden.

1.5.2 Christlicher Verein Junger Menschen (CVJM)

Der CVJM Baden ist ein eingetragener Verein im so genannten Dachverband des deutschen CVJM Gesamtverbandes. Der Sitz ist in Kassel. 60 Ortsvereine aus Baden sind im CVJM Gesamtverband Mitglied. Darum ist er zunächst vorzustellen.

1.5.2.1 Gesamtverband Deutschland

In Deutschland stellt der Gesamtverband den größten konfessionellen Jugendverband mit über 2000 örtlichen Vereinen dar (CVJM Landesverband Baden 2004:1). Der CVJM ist eine weltweite christliche Bewegung. Er ist in über 125 Ländern vertreten und umfasst etwa 30 Millionen Kinder, Jugendliche und Erwachsene (:4). Seine Arbeit gründet sich auf die so genannte Pariser Basis des Weltbundes des CVJM von 1855.

Sie beinhaltet die Erklärung über Glaubensgrundsatz, Auftrag und Ziel des CVJM:

"Die Christlichen Vereine Junger Männer haben den Zweck, solche jungen Männer miteinander zu verbinden, welche Jesus Christus nach der Heiligen Schrift als ihren Gott und Heiland anerkennen, in ihrem Glauben und Leben seine Jünger sein und gemeinsam danach trachten wollen, das Reich ihres Meisters unter jungen Männern auszubreiten. Keine an sich noch so wichtigen Meinungsverschiedenheiten über Angelegenheiten, die diesem Zweck fremd sind, sollten die Eintracht brüderlicher

³⁶ Das Erziehungsfeld (Printz 1996:231) ist der soziale Raum, in dem ein Mensch lebt. Er kann eine die Erziehungsziele (:63) unterstützende oder behindernde Auswirkung zeigen. Im Kontext des CVJM sind damit u. a. die Mitarbeitergemeinschaft der CVJM-Ortsgruppe oder das Mitarbeiterteam angesprochen.

Beziehungen unter den nationalen Mitgliedsverbänden des Weltbundes stören (Paris, 1855)“ (Parzany 2004:56).

Von der Grundlage der Pariser Basis ausgehend wurden Leitlinien in der Zusatzklärung des CVJM Gesamtverbandes in Deutschland (Parzany 2004:56) formuliert. Sie beschreiben die Hauptlinien der CVJM Arbeit und sind darum nachfolgend in wesentlichen Zügen darzustellen.

1. Der CVJM ist als eine Vereinigung junger Männer entstanden. Heute steht die Mitgliedschaft allen offen. Männer und Frauen, Jungen und Mädchen aus allen Völkern, Konfessionen und sozialen Schichten bilden die weltweite Gemeinschaft im CVJM. Die Pariser Basis ist somit gegenwärtig gültig für die Arbeit unter allen jungen Menschen im CVJM-Gesamtverband in Deutschland. (CVJM Landesverband Baden 2004). Der CVJM arbeitet auf der Grundlage der Pariser Basis (Parzany 2004:56).
2. Die Mitarbeiter (MA) sind „im Glauben an Jesus Christus miteinander verbunden“ (Parzany 2005:4). Sie stammen aus unterschiedlichen christlichen Kirchen (:4). Der CVJM ist ein Teil der weltweiten Gemeinde Jesu Christi. Er ist missionarisch ausgerichtet und sucht die „Zusammenarbeit mit den christlichen Kirchen“ (:4).
3. „Die ehrenamtliche Mitarbeiterschaft ist im CVJM von wesentlicher Bedeutung“ (Parzany 2004:57). Die Zusammenarbeit von ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitern geschieht auf partnerschaftlicher Ebene (:57).
4. Die Teilnahme an den Programmangeboten des CVJM steht allen Menschen und Gruppen offen (:57).
5. Die CVJM-Arbeit ist vor allem auf junge Erwachsene, Kinder und Jugendliche ausgerichtet. Die Arbeit will den jungen Menschen durch „persönliche Zuwendung und Begleitung“ die Liebe Gottes erfahrbar machen. Sie werden zum „Glauben an Jesus Christus eingeladen“ (:57).
6. Es sollen in der Gemeinschaft des CVJM alle „Wertschätzung erfahren“ (:4), ihre Begabungen entdecken und entfalten lernen und auch „ihren Fähigkeiten entsprechend Verantwortung übernehmen“ (:57).
7. Die Arbeit des CVJM ist auf Ganzheitlichkeit angelegt. Der Mensch wird im CVJM als eine Einheit von Geist, Seele und Leib gesehen. Das wirkt sich in seiner Beziehung zu sich selbst, zu anderen Menschen, „zur Schöpfung und zu Gott“ aus (:57)³⁷. Die

³⁷ Vgl. auch CVJM-Westbund (2001:12).

Arbeit des CVJM gestaltet sich in den unterschiedlichen Formen der „Jugendarbeit, der Jugendbildungs- und Jugendsozialarbeit“ (:57).

8. „Der CVJM ist ein demokratisch verfasster Jugendverband“ (:57). Jugendpolitisch steht er für die Interessen junger Menschen ein und bietet ihnen „Unterstützung in der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung“ (:57).
9. Die CVJM sind in den Regionen, Nationen und auch international miteinander vernetzt. Sie bieten damit jungen Menschen die Möglichkeit, durch Austausch und Begegnung „voneinander zu lernen“, sowie sich für ein „gerechteres Zusammenleben in der Welt einzusetzen“ (:58).

Die Organisation des CVJM ist für alle Menschen offen. Sie versuchen mit ihren Programmen Menschen mit dem Evangelium von Jesus Christus zu erreichen. Insbesondere aus diesem Grund „soll der CVJM von Christen geleitet werden“ (:58). Somit praktiziert der Jugendverband christliche Leiterschaft und offene Mitgliedschaft (58).

1.5.2.2 Landesverband Baden

Der CVJM Landesverband Baden ist der Zusammenschluss aller Christlichen Vereine Junger Menschen in Baden. Seine Arbeit geschieht auf der „Grundlage der ‚Pariser Basis‘ des Weltbundes der CVJM mit der Zusatzerklärung des CVJM-Gesamtverbandes in Deutschland und der daraus resultierenden missionarischen Beauftragung“ (CVJM Landesverband Baden e.V. 2004:1). Zugleich steht der CVJM Baden auf der „Bekenntnisgrundlage der Evangelischen Landeskirche in Baden“ (:1). Dabei weiß er sich aber desgleichen der ökumenischen und internationalen Dimension seiner Arbeit verantwortlich (:1). Er arbeitet als ein demokratisch verfasster Jugendverband. Seine Grundlage basiert auf der Satzung vom 17.03.2001 mit den darin benannten Organen und Aufgaben (CVJM Landesverband Baden e.V. 2001). „Die Mitarbeitenden des CVJM Baden und seine Mitglieder sind im Glauben an Jesus Christus miteinander verbunden und gestalten ihren Dienst in der Orientierung am Wort Gottes“ (CVJM Landesverband Baden e.V. 2004:1). Der Landesverband ist Mitglied im CVJM Gesamtverband in Deutschland. Folglich gehört er dem weltweiten Verbund der CVJM/YMCA an (:1). Ebenso ist er Mitglied in der Landesjugendkammer der Evangelischen Jugend in Baden (:1). Der CVJM Baden stellt neben einem Generalsekretär weitere hauptamtliche Mitarbeiter an. Ihre Aufgabe ist der Dienst an jungen Menschen. In besonderer Weise ist ihnen die Betreuung der angeschlossenen Vereine und Gruppen wie auch die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter anvertraut (CVJM Landesverband Baden e.V. 2001:3).

Um seinen Auftrag ausführen zu können, unterhält der CVJM Baden eine Geschäftsstelle. Dazu betreibt er die CVJM-Freizeit- und Jugendbildungsstätte Belchenhöfen in Neuenweg im Landkreis Lörrach und als geistliches Zentrum das Lebenshaus in Kraichtal-Unteröwisheim (:3)

1.5.3 Entwicklungspsychologische Aspekte zum Jugendalter

Um Mitarbeitern im Alter von 18 bis 22 Jahren entsprechende Ressourcen an die Hand zu geben, damit sie eine Teenagergruppe leiten können, sind entwicklungspsychologische und soziologische Aspekte des Jugendalters zu berücksichtigen. Das gilt zum einen im Blick auf Teenager und zum anderen im Bezug auf das junge Erwachsenenalter. Beide Untersuchungen dienen unterschiedlichen Gesichtspunkten. Teenager sind zu berücksichtigen, um konkrete Verstehens- und pädagogische Handreichungen für Mitarbeiter zu gewinnen. Die Lebensphase von jungen Erwachsenen ist dagegen zu untersuchen, um Erkenntnisse zum Umgang mit Mitarbeitern zu erhalten. Beide Betrachtungsweisen sind hier wesentlich und sollen für die Aufgabenstellung der Masterarbeit fruchtbar gemacht werden.

1.5.3.1 Begrifflichkeit

Jugendliche³⁸ werden häufig als eine Altersgruppe gefasst. Als Eingrenzung ist vielfach das 13. bis 25. Lebensjahr angegeben.³⁹ Differenziert wird dabei in Jugendliche im engeren Sinn (13- bis 18-Jährige), Heranwachsende (18- bis 21-Jährige) und junge Erwachsene (21- bis 25-Jährige, ggf. auch ältere). Letztere können nach Schäfer und Hurrelmann ihrem sozialen Status und Verhalten nach noch als Jugendliche eingestuft werden (Hajok 2004:27). Aber die genannte Eingrenzung ist nicht bindend. So finden sich nach Zartler in den “Jugendstudien” unter “Jugend” beispielsweise die Altersgruppen der 10- bis 15-Jährigen, 12- bis 16-Jährigen, 13-bis 18-Jährigen, 15- bis 19-Jährigen, 15- bis 24-Jährigen und 17- bis 21-Jährigen, wobei die “Festlegungskriterien häufig nur unzureichend expliziert und kaum nachvollziehbar sind” (:27). Ebenso wird deutlich: “,Die’ Jugend gibt es nicht” (Fend 2000:179). Pöggeler spricht daher von “Jugend im Plural” (Baacke 2003:45). Es sind klassen- oder schichtspezifische

³⁸ Ausführungen zum Begriff “Jugend” finden sich in Oerter und Montada (1995:310) und Flammer & Alsaker (2002:17-35).

³⁹ Die jeweiligen Altersangaben sind Richtwerte, die im Einzelfall flexibel zu handhaben sind.

Einteilungen⁴⁰ und Einordnungen nach dem jeweiligen Sozial- oder Bildungsstatus, wie u. a. jugendkulturelle Merkmale,⁴¹ zu treffen.

Dennoch geht Baacke (2003:41) zu Recht davon aus, dass z. B. die Lebenswelt von 13-bis 18-Jährigen bei aller Unterschiedlichkeit im Einzelfall trotzdem bestimmte Elemente beinhaltet, die die “Betonung der Gemeinsamkeit eines Lebensabschnittes” (:41) ermöglichen. Die Leitbegriffe dieser Lebensphase wie Pubertät und Adoleszenz geben darauf Antwort. Dabei beschreibt die Pubertät die Phase, in der Jugendliche oder Teenager besondere physiologisch-biologische Veränderungen durchmachen, indem sie sich zur Geschlechtsreife entwickeln. In dieser Zeit intensiviert sich auch die Ablösung vom Elternhaus (:41). Zum anderen spricht man von Adoleszenz, wobei man nicht allein das Ereignis der Pubertät meint, sondern eine sich länger hinziehende Phase einer Altersgruppe, die in der Umgangssprache unter der Bezeichnung “Jugendliche” zusammengefasst wird (:41).⁴² Dazu werden, wie bereits erwähnt, 18- bis 25-Jährige häufig noch dazu gezählt (:42).

Eine Klärung der Begrifflichkeit für die vorliegende Arbeit ist notwendig. Dabei soll es hier insbesondere um die Beschreibung der mittleren Adoleszenz (ca. 14- bis 17-Jährige) und um die späte Adoleszenz⁴³ (ca. 18- bis 22-Jährige) gehen. Dazu werden Vertreter der erstgenannten Phase des Weiteren mit Teenager benannt und die späte Adoleszenz mit Jugendliche oder junge Erwachsene. Die Verwendung des Begriffs Jugendphase oder Jugendalter spricht im Folgenden beide Phasen gemeinsam an. Zunächst ist festzustellen, dass die “Suche nach Sinn” ein kennzeichnendes Thema allgemein für die Jugendphase ist (Fend 2000:384).

Nach Fend (2000:210) gibt es weiterhin in der mittleren wie in der späten Adoleszenz bestimmte altersspezifische Entwicklungsaufgaben, die zu benennen sind. Zunächst sollen die der mittleren Adoleszenz skizziert und anschließend nach Konsequenzen für das pädagogische Handeln in der Jugendarbeit befragt werden.

1.5.3.2 Mittlere Adoleszenz (14- bis 17-Jährige)

Die Entwicklungsaufgaben beinhalten für die Teenagerzeit z. B. die Annahme der “eigenen körperlichen Erscheinung” (Fend 2000:211) und des effektiven Einsatzes. Dazu kommt die emotionale Lösung von Eltern und von anderen erwachsenen Personen (:211). Diese

⁴⁰ Arbeiterjugend, Landjugend, bürgerliche Jugend, usw..

⁴¹ U. a. Punks, Raver, Hip Hopper oder die unterschiedlichsten Fanggruppen.

⁴² Die Adoleszenz beginnt mit dem Einsetzen der Pubertät und endet mit dem “Erreichen einer relativ autonomen Lebenssituation” (Fammar & Alsaker 2002:34), wie sie “für Erwachsene hierzulande als typisch und normal” (:34) gelten.

⁴³ Bloss bezeichnet die Zeitspanne vom 21. bis 25. Lebensjahr als Postadoleszenz (Fend 2000:93).

Ablösung führt zu einer neuen Entdeckung des eigenen Ichs. Es äußert sich in die Entwicklungsphase betreffender „Narzissmus“ (Flammer & Alsaker 2002:103). Er zeigt sich in Empfindlichkeiten, „Über-Ernstnahme“ (:103) seiner eigenen Person und in der Bildung von „Ich-Idealen“ (:103). Die verstärkte Konzentration auf sich selbst kommt in den Merkmalen wie erste Verliebtheit mit starken narzisstischen Tendenzen zum Ausdruck. Zudem zeigt es sich u. a. in der besonderen Pflege des Aussehens und in „Zukunftsplänen mit hohen Ansprüchen und ohne Kompromisse“ (:104). Auch das Ausprobieren eigener Fähigkeiten, beispielsweise im künstlerischen oder im sozialen Bereich,⁴⁴ ist in dieser Zeit bedeutsam (:104). Ebenso erreicht die Gleichaltrigengruppe durch die Ablösung von den Eltern einen hohen Einfluss auf „die Standards von Konsum und Freizeitaktivitäten“ (Deutsche Shell 2002:36). Sie entwickelt daneben eine ausgeprägte Vorbildfunktion für Teenager im Blick auf deren „Wertorientierung und Lebensführung“ (:36).

Ferner dient die Zeit der mittleren Adoleszenz der Vorbereitung auf Partnerschaft und Familie und der Einstimmung auf eine berufliche Laufbahn. Zugleich hat die Gewinnung von Werten und ethischen Systemen, die als Orientierung für das Verhalten dienen, ihre Bedeutung. Dies beinhaltet die Ausbildung einer eigenen Weltanschauung (Fend 2000:211). Zu Recht weist Fend darauf hin, dass Jugendliche dieser Lebensphase in ihrer „Geschlechtsidentität“ (Fend 2000:464) und in ihrer Persönlichkeit noch nicht gefestigt und von daher leicht zu verunsichern sind (:464). Daraus ergeben sich didaktische Überlegungen.

Ein allgemeiner Konsens lässt sich darin finden, dass Jugendpädagogik viel Fantasie benötigt. Außerdem braucht sie eine gewisse „Zurückhaltung“ des Erziehers, die sich in einem gewissen „Taktgefühl“ insbesondere in der mittleren Adoleszenz, im Alter von 14 bis 18 Jahren, zeigt. Die Jugendlichen benötigen eine Wertschätzung ihrer Person und kein abwertendes Verhalten (:464). Da Teenager auf der Suche nach Werten und Orientierung sind, werden Pädagogen und Leiter darauf hin von ihnen geprüft, ob sie ein „Modell für attraktives Verhalten und eine nachahmenswerte Lebensorganisation“ anbieten (:464). Humor und Gelassenheit sind für den Umgang mit Teenagern als wichtig zu erachten, denn sie signalisieren ihm Sicherheit und Stabilität sowie das Gefühl, von dem Leiter akzeptiert zu sein. Diese Akzeptanz ist nötig, um pädagogisch wirken zu können (:464). Sicherheit und Festigkeit in einer potenziell „chaotischen Lebensphase“ sind förderlich. Darum braucht es Formen des Umgangs, die Grenzen setzen und Werte vorleben (:465).

Die Zeit, in der sich Kinder zu Erwachsenen entwickeln, benötigt vom Erzieher und Gruppenleiter eine hohe Kunst indirekter Begleitung. Sie leitet den jungen Menschen an und

⁴⁴ Z. B. als Jugendgruppenleiterin oder Jugendgruppenleiter.

hilft ihm zur Entfaltung. Das erfordert konkret, sich Zeit für Gespräche mit dem Einzelnen zu nehmen. Es geht dabei um die ernsthafte Bemühung, die spezielle Situation des Jugendlichen zu verstehen (Flammer & Alsaker 2002:186). Daneben ist es nötig, sich vor allem für die positiven Schritte des jungen Menschen zu interessieren und sie nicht einfach nur mit einem Lob abzutun. Das Einführen und Einhalten von klaren Spiel- und Verhaltensregeln erfährt dabei eine wichtige Rolle. Ferner lässt sich empfehlen, Diskutierbares zu diskutieren und gemeinsam zu entscheiden und nichtdiskutierbare Entscheidungen, so weit es möglich ist, zu begründen (:186). Die soeben beschriebenen entwicklungspsychologischen Einblicke und Konsequenzen sind Mitarbeitern in der Teenagerarbeit zu vermitteln, um ihre pädagogische Kompetenz zu erweitern.

Im weiteren Verlauf ist auf altersspezifische Entwicklungsaufgaben der späten Adoleszenz des 18. bis 22. Lebensjahres einzugehen, um daraus Einsichten für die effektive Förderung von Mitarbeitern zu gewinnen.

1.5.3.3 Späte Adoleszenz bzw. Postadoleszenz (18- bis 22-Jährige)

In dieser Phase werden Übergangsphänomene zum Erwachsenenstatus sichtbar (Fend 2000:211). Nach Blos tritt in der Zeit vom 18. bis 20. Lebensjahr die “aktive Identitätsarbeit” (zitiert in Fend 2000:92) besonders hervor,⁴⁵ wobei sich die Prozesse der Identitätsarbeit unter modernen Lebensbedingungen verlängert. Die Jugendlichen gelangen in dieser Phase nach und nach zu einer wirklichkeitsnahen Einschätzung und Annahme ihrer Selbst. Dadurch werden ihre Stimmungen stabilisiert (Flammer & Alsaker 2002:104). Die aktive Identitätsarbeit konzentriert sich ca. ab dem 21. Lebensjahr auf konkrete Lebensbewältigung. Es steht daher nicht der Umbau der psychischen Struktur im “Vordergrund, sondern ihr Ausbau“ (:93). Dazu gehören Berufsorientierung, erste Freundschaften und Perspektiven auf eine Partnerschaft fürs Leben und auch erste “Übernahme von ökonomischer Verantwortung” (Fammer & Alsaker 2002:34).

Im Folgenden sollen nähere Erläuterungen zu dem für diese Altersphase entscheidenden Prozess der Identitätsbildung gegeben werden. Im engeren psychologischen Verständnis handelt es sich bei der Identität um die einzigartige Persönlichkeitsstruktur eines Menschen. Sie ist verbunden mit dem Bild, das andere von der Struktur der jeweiligen Persönlichkeit haben. Im Jugendalter kommt eine dritte Komponente dazu. Es ist die eigene Sichtweise für

⁴⁵ Flammer und Alsaker weisen zu Recht darauf hin, dass die von Blos genannten Phasen nicht eindeutig operationalisierbar und damit nicht absolut überprüfbar seien. Wenn man die Phasen aber nicht in einer streng einzuhaltenden Abfolge versteht, sondern sie vielmehr als eine “Darstellung von Möglichkeiten auffasst” (2002:104), ist sie noch in heutiger Zeit “heuristisch wertvoll” (:104).

die persönliche Identität und der “Sinn für das, was man ist bzw. sein will” (Oerter & Montada 1995:346). Dabei soll der junge Mensch nicht nur “ein Gefühl der Identität” (Flammer & Alsaker 2002:165) entwickeln. Vielmehr hat er auch die Aufgabe, den Inhalt seines Lebens in vielen Bereichen selber zu gestalten und selbst zu entscheiden, wie er sich, seine Lebensaufgaben und sein Lebensziel beschreiben will (:165). Das sind große Herausforderungen, da Vorgaben für Lebenskonzepte und Normen in der westlichen Welt in den letzten Jahrzehnten wenig gegeben wurden (:165).⁴⁶ Das zeigt sich zum einen an der sogenannten Werteverchiebung (Faix 1997:167). Sie hinterfragt auch lang tradierte und christliche Werte und Normen der Gesellschaft. Dazu ist festzustellen, dass Jugendliche speziell auch vom Elternhaus her weniger Orientierungsmöglichkeit vermittelt bekommen. Dementsprechend müssen sich junge Erwachsene häufig selber erziehen. Entweder sind beide Eltern berufstätig oder geschieden.⁴⁷ Somit wächst eine Vielzahl mit einer alleinerziehenden berufstätigen Mutter auf (:156).⁴⁸ Das macht die Suche nach Orientierung und Identität nicht leicht.⁴⁹

Dazu wird dem Jugendlichen Unzähliges angeboten.⁵⁰ Auf der anderen Seite wird wiederum viel von jungen Erwachsenen gefordert. Die rasante technologische Entwicklung und die sich schnell wandelnden sozialen Strukturen verlangen eine starke Anpassungsfähigkeit (:165). Aus diesem Grund müssen sie sich den verändernden Rahmenbedingungen in der Gesellschaft mit ihren hohen Leistungsanforderungen stellen. Ebenso sind sie mit einem erhöhten Risiko konfrontiert. Das betrifft Versagen im schulischen wie im beruflichen Bereich. Dazu gehören die Risiken „der persönlichen Sicherheit in einer Welt offener Grenzen und überlasteter öffentlicher Sicherheitsapparate“ (Deutsche Shell

⁴⁶ Mansel und Klocke schreiben: „Eindeutige und bezweifelbare Normen und Werte, feste Zugehörigkeiten und Milieus, kalkulierbare und klare Abfolgen von persönlichen Lebensschritten, sichere moralische und ethische Standards, eindeutige soziale Vorbilder – alle diese Voraussetzungen für den Aufbau einer Persönlichkeit sind heute fraglich, auf keinen Fall selbstverständlich. Im Gegenteil muss man in der Regel als junger Mann oder als junge Frau mit sich selbst und mit den anderen im sozialen Umfeld seinen eigenen Lebensstil aushandeln, den eigenen Lebensplan definieren und auch das Bild von der eigenen Person flexibel weiterentwickeln“ (Deutsche Shell 2002:34).

⁴⁷ Allgemein ist festzustellen, dass junge Erwachsene zu Misstrauen neigen. Eine Studie ergab, dass nahezu ein Viertel der interviewten Jugendlichen zu nichts und niemanden Vertrauen haben (Pfister 2003:24). Sie fühlen sich durch „zerrüttete und neu zusammengewürfelte Familien betrogen“ (:24).

⁴⁸ Dennoch ist festzuhalten, dass eine hohe Zahl von 90 % der Jugendlichen angeben, mit ihren Eltern gut auszukommen, auch wenn es gelegentliche Meinungsverschiedenheiten gäbe. Und sogar 70 % der Jugendlichen geben an, ihre Kinder später genauso oder ähnlich erziehen zu wollen, wie sie selbst erzogen wurden. Das ist ein wesentlich höherer Prozentsatz als in früheren Shell-Studien (Deutsche Shell 2002:18). Auch findet heute ein vermehrt konfliktfreier Ablösungsprozess von den Eltern statt, da die Mehrzahl der Eltern sich von einem „autoritären und willkürlichen Erziehungsstil“ (:35) abgewandt haben.

⁴⁹ Faix schreibt: “Mit Sicherheit kann man sagen, dass den Jugendlichen Vorbilder im Alltag fehlen. Sie sind orientierungslos” (Faix 1997:157).

⁵⁰ “Jugendliche wachsen in einer Umgebung der Optionen auf. Sie haben mehr Wahlmöglichkeiten als irgendeine Generation vor ihnen. Niemals zuvor in der Geschichte gab es so viele verschiedene Trends, eine so große Vielfalt an Angeboten, aus denen die Jugend auswählen kann, sogar muss. Nie gab es so viel Subkulturen und einen so unbeständigen “Mainstream” wie in den 90er-Jahren” (Faix 2000:172). So auch „Jugend 2002“ (Deutsche Shell 2002:34).

2002:19), die sich ebenfalls erhöhen. So ist der Stressfaktor seit 1967 für Jugendliche stetig gestiegen, sodass sich Menschen im frühen Erwachsenenalter „gestresst und ausgelaugt“ (Faix 1997:156) erleben.⁵¹ Auch ist der Wunsch nach Sicherheit gewachsen (Deutsche Shell 2002:18). Dennoch herrscht bei Jugendlichen in Deutschland eine „positive Grundstimmung vor“ (:17). Die neueste Shell Jugendstudie⁵² stellt einen Wertewandel in Richtung einer pragmatischen Haltung fest. Das beinhaltet, dass Jugendliche sich heute an konkreten, praktischen Problemen orientieren, die für sie mit persönlichen Chancen verbunden sind. Sie zeigen für ihr Engagement ein gesteigertes Maß an eigener Leistungsbereitschaft nach dem Motto: „Aufsteigen, statt aussteigen“ (:17). Obwohl „persönliche Treue“ (:17), Leistung und Sicherheit bei jungen Menschen gegenwärtig wieder an Bedeutung gewinnen, hat es dennoch nicht die Konsequenz, dass sie dadurch weniger „tolerant oder genussfreudiger geworden wären“ (:20). Das Neue an der Entwicklung ist, dass sie neue wie alte Werte wie z. B. Ordnung, Fleiß und Sicherheit heute miteinander verbinden (:20). Dabei gehört auch gesellschaftliches Engagement und der Einsatz für andere Menschen wie selbstverständlich zu ihrem Lebensstil dazu (:26). Studenten halten dabei mit 44 % in gesellschaftlichen Aktivitäten den Rekord (:27). Neben dem Wunsch nach Treue und Sicherheit besteht aber auch das Streben nach Unabhängigkeit von anderen Menschen, um seine eigene Kreativität und Fantasie zu entfalten (Deutsche Shell 1001:142). Die Shell Jugendstudie 2002 nennt für das Phänomen der gegenwärtigen Jugend den Begriff des „Egotaktikers“ (:33). Für einen Egotaktiker gilt es, das Beste aus einer Situation zu machen, indem vorhandene Chancen so ergriffen werden, wie sie sich anbieten. Dazu gehört ein gewisser Anteil an Opportunismus genauso wie ein Stück Bequemlichkeit, „eine abwartende und sondierende Haltung ebenso wie die Fähigkeit, im richtigen Moment bei einer sich bietenden Chance zuzugreifen“ (:33). Somit ist die egotaktische Grundeinstellung eine Reaktion auf die „Offenheit der Struktur der Lebensphase Jugend, deren Ausgang in das verantwortungsvolle Erwachsenenalter ungewiss geworden ist“ (:33).

Forschungsarbeiten der Psychologie zeigen zum Problemlösungsverhalten von Jugendlichen, dass sie gravierendere Probleme vorwiegend mit sich selber auszumachen beabsichtigen. Zu deren Lösung werden weder Gleichaltrige noch Erwachsene hinzugezogen (Dieterich 1997:104-105). „Wenn sie dennoch über die großen Probleme reden möchten, dann sprechen sie mit ihren engsten erwachsenen Bezugspersonen“ (:105).

⁵¹ Vgl. Jugend 2002 (Deutsche Shell 2002:35).

⁵² Die Shell Jugendstudien gelten als unabhängige, differenzierte und aussagekräftige Untersuchungen. Sie zeichnen jeweils ein „aktuelles Porträt der jungen Generation“ (Deutsche Shell 2002:13).

Im Blick auf die späte Adoleszenz bzw. Postadoleszenz sind folgende Punkte also thesenartig festzuhalten:

Beziehung anstelle von Individualismus

Junge Erwachsene suchen nach tragenden Beziehungen und investieren bereitwillig viel in sie hinein. Gute Beziehungen sind für sie „der Schlüssel zu Lebensqualität und der Bereitschaft, sich verändern zu lassen“ (Pfister 2003:40).

Bestätigung anstelle von Beifall

Junge Erwachsene wirken nach außen hin oft cool und selbstbewusst. Innerlich sind sie aber häufig verunsichert und suchen nach ihrer Identität.⁵³ Sie sehnen sich nach Bestätigung. Außerdem wollen sie angenommen und ernstgenommen sein. Zudem ist ihnen Selbstverwirklichung wichtig (:40).

Erfahrung anstelle von Theorie

Menschen zwischen 18 bis 22 Jahren sind mit Tatsachen nicht zu überzeugen, „da in der postmodernen Welt alles relativ ist“ (:40). Wirklichkeitswert hat für sie, was sie selber erleben (:40).⁵⁴

Pragmatismus anstelle von Idealismus

Jugendliche fragen heute, ob etwas funktioniert. Sie suchen nach Antworten, die sich in ihren Lebensalltag umsetzen lassen (:40).

Toleranz anstelle von Dogmatismus

Sie interessieren sich nicht für Abgrenzungen oder Dogmatismus (:40), sondern leben nach dem Motto: „Sowohl als auch“ (:32) und nicht mehr „entweder – oder“ (:32).

⁵³ Selbstfindung.

⁵⁴ Der veränderte Zugang zu den Lebenswahrheiten hat auch einen starken Einfluss auf den Umgang mit Fragen des Glaubens. Der Glaube an Gott wird jungen Erwachsenen heute „kaum noch mit überlieferten Traditionen oder logischen Argumenten zu vermitteln sein“ (Vogt 2002:20). Junge Erwachsene tragen den Wunsch nach einer sehr emotionalen Beziehung zu Jesus Christus und Gott in sich. Es geht ihnen um eine „Liebesgeschichte“ (:20), was sich auch in ihrem bevorzugten Liedgut widerspiegelt wie: „Ich singe dir ein Liebeslied“ oder „I want to love you, Lord“. So stellte Vogt zu Recht fest, dass es kein Zufall ist, dass christliche Liederbücher heute z. B. „In love with Jesus“ heißen (:20).

Einbeziehung anstelle von Machtausübung

Junge Erwachsene sind gegenwärtig eine antiautoritär geprägte Generation. Sie reagieren auf Druck und Ausübung von Macht empfindlich (:40).

Flexibilität anstelle von Ausdauer

Sie haben „kürzere Aufmerksamkeitsspannen und weniger Ausdauer und Leidensbereitschaft“ (:41). Andererseits zeigen sie eine hohe Anpassungsfähigkeit und Flexibilität (:41).

Lebensqualität anstelle von Pflicht und Geld

Viel freie Zeit und Befriedigung im Berufsleben ist ihnen wichtiger als ein hohes Gehalt (:40).

Vogt (2002) schreibt hierzu bezeichnend: Es wird hier eine Generation geformt, die nicht mehr an ein dauerhaftes Glück glaubt. Daher haben sie auch nicht mehr die Motivation und die Entschlossenheit für „das Glück“ zu kämpfen. Somit investieren sie „viel Kraft in Erfolg, Macht und Ansehen, aber nicht in echtes Glück“ (:19).

1.6 Theologischer Referenzrahmen

Damit Ergebnisse geprüft und eingeordnet werden können, muss deutlich sein, in welchem Beziehungsrahmen sie eingegliedert sind. Dieser soll nachstehend aufgeführt werden. Dazu wird das der Arbeit zugrundeliegende Verständnis von Theologie, Praktischer Theologie, Ekklesiologie, dem zugrundeliegenden Menschenbild und der Gemeindepädagogik vorgestellt.

1.6.1 Hermeneutik

In dieser Arbeit wird vom Schriftverständnis der sogenannten „biblischen Hermeneutik“ (Maier 1990) ausgegangen. Die biblische Hermeneutik ist eine bewusste Beschränkung auf das Verstehen der Bibel. Mit dieser Aussage wird nicht geleugnet, dass die Hermeneutik (Lehre vom Verstehen) in den verschiedensten Wissenschaftsgebieten wie z. B. der Philoso-

phie, Philologie oder Psychologie ihren Platz hat. Es ist aber festzustellen, dass Bibelauslegung und Bibelverständnis einen besonderen Fall darstellen. Dieser zeigt sich darin, dass beide mit einer schriftgewordenen Botschaft konfrontiert sind, die den Anspruch erhebt, dass Gott selbst sich speziell darin dem Menschen offenbart und zu ihm spricht. Aus diesem Grund geht es in der biblischen Hermeneutik im Besonderen darum, das Alte wie das Neue Testament im Sinne ihres eigenen Anspruches zu verstehen (Maier 1990:11). Das in dieser Arbeit vertretene Offenbarungsverständnis der Schrift öffnet sich darüber hinaus dem empirischen Ansatz von A. Schlatter (1911), den er in seiner Anthropologie entwickelt hat. Er vertritt darin, dass christlicher Glaube „nicht auf Postulaten, sondern auf Tatsachen beruht“ (Neuer 1986:44), die von der menschlichen Vernunft wahrgenommen werden können und den christlichen Glauben begründen (:14). So schreibt Schlatter:

„Die erste und wichtigste Funktion eines Dogmatikers ist es, die in jeder wissenschaftlichen Arbeit die erste Stelle hat, die Beobachtung, die ihm an der Wirklichkeit die Vorgänge zeigt, die uns in die Beziehung zu Gott bringen und uns das göttliche Handeln vermitteln, durch das sich Gott uns enthüllt. Die erkennende und beweisende Arbeit des Theologen stellt sich also in ihrer Form vollständig neben die des Natur- und Geschichtsforschers“ (Schlatter 1911:12).

1.6.2 Selbstverständnis der Praktischen Theologie

Nachdem das Schriftverständnis dargelegt wurde, soll Bezug auf das zugrunde liegende Verständnis der Praktischen Theologie genommen werden. Dabei ist zunächst auf die wissenschaftstheoretische Diskussion hinzuweisen, das sogenannte Theorie-Praxis-Problem der Praktischen Theologie.

1.6.2.1 Theorie-Praxis-Problem

Die Praktische Theologie (PT) verfolgt seit ihrer Entstehung ein „praktisches Interesse“ (Exeler & Mette 1974:65). Inwieweit theoretische Überlegungen diesem Interesse förderlich oder eher hinderlich begegnen, ist in der Geschichte der PT kontrovers erörtert worden. Dabei fanden sich in der Vergangenheit die unterschiedlichsten Antworten auf diese Frage (:65). Um der Problematik weiter auf den Grund zu gehen, ist es nötig zu betrachten, wie die beiden Kategorien der Praxis und der Theorie in der bisherigen PT verstanden wurden. Dabei wird deutlich, dass es in ihrem Verständnis grundlegende Differenzen gibt (:65). So bezeichnet „Praxis“ einmal den Aufgabenbereich des Pastors (:65). Ein anderes Mal wird damit die gesamte kirchliche Praxis angesprochen (:65). An wieder anderer Stelle wird mit „Praxis“ auf

die Beziehung zwischen Kirche und Gesellschaft angespielt. Der Begriff der „Theorie“ bezeichnet häufig das Moment der systematisch-theologischen Vergewisserung, die natürlich von der jeweils zugrundeliegenden theologischen Konzeption abhängig ist“ (:66). Auf der anderen Seite wird der Begriff fast genauso oft in der Opposition zu „Erfahrung“ (:66) verwendet. Oft steht da die Ansicht dahinter, dass von der PT keine Theorie, sondern „technisch-pragmatische Anleitung“ (:66) erwartet wird. Da eine solch große Verwendungsvielfalt der Begriffe von Theorie und Praxis in der PT vorherrschen, gibt es auch die unterschiedlichsten Verhältnisbestimmungen zwischen Theorie und Praxis in der PT. Ihre Hauptintentionen sind wie folgt zu beschreiben:

1. Da gibt es zum einen eine „einbahnige Dominanz“ einer gewissen Theorie, aus der dann alle Praxis abzuleiten ist.
2. Zum zweiten ist dagegen eine „ ‚theorielose‘ Ansammlung praktischer Erfahrungssätze“ (:66) zu finden, die sich in einer bewusst gewählten „Frontstellung gegen die Theorie“ (:66) positioniert.
3. Als dritte Hauptvariante findet sich eine Theoriebildung, die in einem fortwährenden Bezug zur Praxis entwickelt wird.

Die wissenschaftsgeschichtliche Entwicklung verdeutlicht die dringende Notwendigkeit, das Verständnis der grundlegenden Kategorien von Theorie und Praxis innerhalb der PT klar zu definieren (:66).⁵⁵

Diese Arbeit schließt sich tendenziell der dritten oben genannten Hauptvariante an. Es geht um eine Theoriebildung, die im Bezug zur Praxis entwickelt wird. Des Weiteren soll das in dieser Arbeit vertretene Verständnis der Praktischen Theologie dargestellt werden.

1.6.2.2 Praktische Theologie als Handlungswissenschaft

Zerfaß hatte bereits in dem Sammelband „Praktische Theologie heute“ (Klostermann & Zerfaß 1974) in Anlehnung an den amerikanischen Pastoraltheologen S. Hiltner (:164-177) die Bezeichnung der PT als Handlungswissenschaft angeregt. Ferner legte er ein Modell zur Korrektur christlich-kirchlicher Praxis vor.⁵⁶ Forschungsgegenstand der Praktischen Theologie ist seiner Ansicht nach das breite Spektrum christlichen und kirchlichen Handelns

⁵⁵ Ein Überblick zum wissenschaftlichen Diskurs findet sich u. a. bei Schröer (2002:375-388).

⁵⁶ Eine Einführung in die Geschichte der Praktischen Theologie, in der ihre Entwicklungen und Konzepte wie Gegenwartsmodelle vorgestellt werden, findet sich bei Schröer (1997:190-220).

(Zerfaß 1974:167).⁵⁷ So beschreibt Zerfaß die Aufgaben der Praktischen Theologie als Handlungswissenschaft folgendermaßen:

1. Sie beinhaltet die Vorbereitung und Auswertung von Situationsanalysen,
2. sie beinhaltet praktisch-theologische Theoriebildung
3. und gewährt Praxisberatung (Zerfaß 1994:171).

Das Verständnis der Praktischen Theologie ist insofern nach Browning auf Praxisveränderung (Russenberger 2004:21)⁵⁸ ausgerichtet. Die Praktische Theologie als „handlungswissenschaftliche Konzeptualisierung“ (Klein 2005:94) ausgerichtet, bringt diese zunehmend mit den Humanwissenschaften ins Gespräch, weil sie sich auf den gleichen Gegenstandsbereich beziehen (:94).⁵⁹

Dies entspricht dem integrativen Ansatz der vorliegenden Arbeit. Er versteht unter Gemeindepädagogik eine die „verschiedenen pädagogischen Arbeitsfelder übergreifende, profilierende und integrierende Reflexions- und Handlungsdimension“ (Grötzinger 2005:13).

1.6.3 Ekklesiologie

An dieser Stelle sollen lediglich einige wesentliche Bestimmungen der Ekklesiologie in ihrer Bedeutung für die Gemeindepädagogik betrachtet werden. Dabei wird erkennbar, dass die meisten Stellen des NT, die von „ekklesia“ sprechen, eine besondere christologische Bedeutung haben. Sie verdeutlichen, dass Gott in Christus die Seinen aus der Welt der Sünde herausruft und sie als seine Gemeinde versammelt (z. B. Apg 2,40; Röm 8,30; 2Kor 6,17). An nicht wenigen dieser Fundstellen ist eine enge Beziehung zur Pneumatologie zu erkennen (z. B. Apg 2; 2Thess 2; Rö 8). Es veranschaulicht sich darin, dass Christus seine Gemeinde durch den Heiligen Geist heiligt, bevollmächtigt, beschenkt und sendet. Das vollzieht sich in einer engen Bindung an sein Wort, indem er die Menschen durch sein Wort ruft, heiligt und sendet. Durch die Taufe wird man ein Glied der Gemeinde (vgl. Apg 2,40). Neben den unmittelbaren Angaben, aus denen die enge Verbundenheit von Ekklesiologie zu Soteriologie, Christologie und Pneumatologie erkennbar wird, gibt es viele weitere Anhaltspunkte. Sie beziehen sich auf

⁵⁷ Zu Recht ist mit Kessler darauf hinzuweisen, dass auch „jene Praktischen Theologen, die ihren Forschungsbereich auf Erfahrungen außerhalb der Kirche ausweiten möchten“ (2004:3), dennoch häufig den Begriff der Kirche für die „Definition des Gegenstandes der Praktischen Theologie“ (:3) verwenden.

Drews äußert sich zur Thematik folgendermaßen: „Der wissenschaftliche Gegenstand, um den es sich in der Praktischen Theologie handelt, ist das Leben der empirischen Kirche der Gegenwart. Dieses Leben gilt es zu erkennen, zu verstehen, zu beurteilen und weiterzubilden“ (zitiert in Herbst 1994:1593).

⁵⁸ Zerfaß versteht darunter einen praktisch-theologischen Arbeitsgang, der ein Handlungsmodell erarbeitet, welches die entsprechenden Handlungsanweisungen und die darauf folgende Praxisberatung anbietet (Zerfaß 1974:169+171).

⁵⁹ Nach Mette & Steinkamp (1983) ist die Praktische Theologie sogar „in gewissem Sinn“ (:173) selbst eine „Sozial- und Humanwissenschaft geworden“ (:173).

den Auftrag, das Wesen und die Gestaltung der Gemeinde. Sie veranschaulichen sich in den Bildern, in denen die Gemeinde in der Schrift dargestellt wird. Es sollen einige davon kurz angedeutet werden.

Da ist zum einen die Gemeinde als Bau beschrieben, bei dem Jesus das Fundament (1Kor 2,11) bzw. als der Eckstein (Eph 2,20) benannt wird. Auf diesem Fundament gründet sich der Bau der Gemeinde, der aus lebendigen Steinen besteht (1Petr 2,5). „Mit diesem Fundament steht und fällt die Gemeinde“ (Printz 1996:19) (vgl. Mt 7,24-27). Das Haus ist Eigentum Gottes (1Kor 3,9; 1Tim 3,15) und Christus hat das Sagen in dem Haus (Hebr 3,6). Auch wohnt der Geist Gottes in ihm (1Kor 3,16). Gott als sein Hausherr (2Tim 2,21) erwartet von seinen Hausgenossen ein ihm entsprechendes Sein, das sich im Denken und Handeln äußert. Es zeigt sich in Heiligkeit und Tüchtigkeit für den Herrn (Eph 2,19.21; 2Tim 2,20; 1Petr 2,5). Darum sind auch Verhaltensregeln darin gegeben (1Tim 3,15). Dazu gehört die Trennung von Menschen, die Gott keine Ehre bereiten (2Kor 6,16; 2Tim 2,21). Es finden sich Angaben, die berichten, was der Herr schon geschaffen hat. Darin wird vom vollendeten Haus bzw. Tempel geredet. Andere Ausführungen weisen auf die Verantwortung des Menschen beim Bauen des Hauses (1Kor 3,12; 1Petr 2,5) hin. Dazu gehört auch das Bewahren (1Kor 3,16; Hebr 3,6).⁶⁰ Weil es sich beim Bild des Baus nicht um leblose Steine handelt, sondern um Menschen, die als Steine bezeichnet werden, ist das Bild von zentraler Bedeutung für die Gemeindepädagogik. Denn der Auftrag der „oikodome“ (Möller 1991:23-24) zeigt insbesondere auch pädagogische und nicht nur poimenische, kybernetische oder homiletische Ausmaße (Printz 1996:19).

Weiterhin ist die Gemeinde als Familie⁶¹ beschrieben (Eph 2,20). Die Voraussetzung für die Familienzugehörigkeit ist die Neugeburt durch den Geist Gottes. Er führt in die Gotteskindschaft (Joh 3; Röm 8). Die Taufe und vor allem der Glaube an Jesus Christus sind die Basis für die familienähnliche Gottesbeziehung (Hebr 11,6a).

Auch wird die Gemeinde als Leib Christi bezeichnet, bei dem Christus das Haupt ist (Eph 5,22). Das Bild basiert auf einer christologisch-soteriologischen Grundlage. Sie ist auf die Einheit des Leibes unter der Führung durch Christus ausgerichtet. Das Bild vermittelt daher Hinweise auf die Struktur und den Umgang in der Gemeinde. Es wird als Hinweis auf das „Allgemeine Priestertum“⁶² (Liebelt 2000) immer wieder genannt.

Ebenso ist die Gemeinde als Braut beschrieben worden (vgl. Offb 19,7), was auf den eschatologischen Charakter der Gemeinde hinweist. Das Bild zeigt, wie die Gemeinde als

⁶⁰ Siehe auch zuvor genannte Textstellen.

⁶¹ Gottes Hausgenossen und Mitbürger der Heiligen.

⁶² Mühlhaupt (1963).

Braut auf die Hochzeit zulebt, die in der Zukunft liegt. Die Erfüllung steht noch aus. Die Braut wartet noch auf Christus, ihren Bräutigam. Es ist ein Bild, das davor bewahrt, sich zu sehr im Heute und Jetzt dieser Welt einzurichten und „die Erfüllung allein im Diesseits zu erwarten“ (Printz 1996:20).⁶³

1.6.4 Gemeindepädagogik

Die Gemeindepädagogik (GP) ist eine verhältnismäßig junge Teildisziplin der PT (Schröder 2000:628).⁶⁴ Rosenboom weist bereits 1974 auf die Notwendigkeit hin, den Menschen mit dem Glauben „ganzheitlich“ zu begegnen.⁶⁵ Damit ist gemeint, den Glauben im Rahmen der Lebensgeschichte eines Menschen und im „Horizont ihrer Altersstufe im Blick auf Denken, Fühlen und Handeln anzusprechen“ (Wegenast & Lämmermann 1994:39). So ist es das ausgesprochene Ziel der Gemeindepädagogik, „Glauben, Leben und Lernen wieder zu vereinen“ (Foitzik 1992:127).⁶⁶ Nach Kaufmann erfordert die Frage nach dem Glauben und Gott immer ein theologisches wie auch pädagogisches Bemühen, insbesondere was die Inhalte anbelangt. Allein auf diese Weise wird es umsetzbar, dass Lernprozesse auf den Glauben hin bezogen werden (Wegenast & Lämmermann 1994:42).⁶⁷ Dabei muss nach Grethlein (1994) bei der gemeindepädagogischen Arbeit zu Recht auf die jeweilige Herkunft der Teilnehmer geachtet werden. Dies ist nicht zuerst im Blick auf ihre Defizite zu beachten, sondern in Bezug auf ihre mitgebrachten Fähigkeiten und Begabungen (:39). Der hier sichtbare pädagogische Ansatz basiert auf einem theologischen Gemeindeverständnis, das Paulus in seiner Charismenlehre entwickelte. Sie beschreibt die Gemeinde als den Leib Christi, in dem die verschiedenen Begabungen und Fähigkeiten zum Ausdruck kommen. Es beschreibt die Sicht einer „Gemeinde der Beteiligten“ und der „Befreiten“ (Goßmann 1993:719). Sie sind berufen und

⁶³ Bei Printz (1996) finden sich weitere Ausführungen zur Bestätigung der ekklesiologischen Erkenntnisse durch Bekenntnisschriften (:21-22). Des Weiteren sind auch Erläuterungen zur „Grenze der Gemeinde Jesu Christi“ (:23-24) gegeben.

⁶⁴ Mit Adam wurde sie 1976 als eine neue Teildisziplin der PT erklärt (Schröder 2000:628), wobei die erste Phase der Entwicklung bis 1992 von Foitzik in seinem Werk: „Gemeindepädagogik: Problemgeschichte eines umstrittenen Begriffs“ (1992) sachverständig aufgezeichnet wurde (:628). Durch Adam und Lachmann wurde ein erstes Kompendium 1987 veröffentlicht.

⁶⁵ Gottfried Adam befasste sich als erster im universitären Feld mit Gemeindepädagogik, als er im Februar 1976 seine Antrittsvorlesung in Marburg mit dem Titel „Gemeindepädagogik. Erwägungen zu einem Defizit Praktischer Theologie“ hielt (zitiert in Grethlein 1994:10).

⁶⁶ Demgegenüber beklagt Grethlein aber noch 1994 eine bisher wenig geleistete konzeptionelle Arbeit an der Gemeindepädagogik (:1).

⁶⁷ Kaufmann schreibt: „Im Bekenntnis zu Gott, der alle Menschen geschaffen hat, wird anerkannt, dass bestimmte Bedingungen des Menschseins und der Menschlichkeit mit der geschöpflichen Wirklichkeit gegeben sind. Insofern sind Kirche und Theologie darauf ‚angewiesen‘, den Menschen in seiner Wirklichkeit wahrzunehmen und ernst zu nehmen, weil der Glaube bekennt, dass Gott selbst diese Bedingungen des Menschseins geschaffen hat“ (zitiert in Grethlein 1994:29).

befähigt zum Dienst aneinander, im Beruf, in der Gesellschaft und in der Welt. Darin lassen sich die nachstehenden konzeptionellen Schwerpunktsetzungen differenzieren:

- Da ist zum einen von einem „integrativen Ansatz“ (:719) zu sprechen. Er versteht GP als eine die unterschiedlichen pädagogischen Arbeitsfelder „übergreifenden, profilierenden und integrierenden Reflexions- und Handlungsdimension“ (:719). Die „Kommunikation des Evangeliums“ (:719) ist seine alles integrierende Formel.
- Ein „struktureller Ansatz“ (:719) fragt dagegen vermehrt nach möglichen Konsequenzen, die die GP für das jeweils gesteckte Ziel der Gemeindegarbeit zeigt. Dies ist zum einen im Blick auf die Zusammenarbeit unterschiedlicher kirchlicher Mitarbeiter wie z. B. Pfarrer und Pfarrerinnen mit Erziehern oder Erzieherinnen des Kindergartens zu verstehen. Folglich wird nach Konsequenzen für „berufsübergreifendes Lernen“, für das Zusammenwirken von „Verheißung und Verwaltung“ gefragt (:719).
- Ein „gemeindlich-gemeinwesensorientierter Ansatz“ bestrebt jedoch sozialwissenschaftlich-gesellschaftsdiakonische Gesichtspunkte auf die Weise zu entfalten, dass eine „katechetisch-gemeindliche Engführung“ (:719) verhindert und das Recht des einzelnen, nämlich Subjekt und nicht Objekt seiner Bildung und Entwicklung zu sein, gewahrt wird. Gemeinde gestaltet sich dabei in ihrem Auftrag im Blick auf die Gesellschaft (:719).
- Ein „gemeindlich-reformierter Ansatz“ (:719) fragt im Bezug auf die großen ökumenischen Aufgabenbereiche wie Frieden, Gerechtigkeit und Bewahrung der Schöpfung nach dem Beitrag, den die Kirchen für eine zukunftsfähige Gesellschaft investieren müssen. Dazu fragt er nach den Konsequenzen, die es für den Lernort der Gemeinde mit sich bringt.

Der Ruf nach einer integrierenden Gemeindepädagogik wurde lauter, weil die Gemeinde die Aufgabe eines „Ersatzes für die Familie bekomme“ (Grethlein 1994:12). Nipkow führte als einen weiteren Beweggrund für das Konzept einer Gemeindepädagogik „die Verstärkung eines Gemeindeaufbaus ‚von unten‘“ an (zitiert in:14). Aufgrund der „kirchensoziologischen“ (Printz 1996:6) Entwicklungen, die sich mit wachsenden Kirchenaustrittszahlen konfrontiert sah, stellte die GP speziell die Frage nach einer Neudefinition von Aufgaben und Kompetenzbereichen und erweiterten Qualifikationen von kirchlichen Mitarbeitern (Foitzik & Goßmann 1987). Dabei stand jedoch hauptsächlich die Klärung der Mitarbeitersituation von

hauptamtlichen Mitarbeitern im Vordergrund (Grethlein 1994:15).⁶⁸ Die Entwicklung ging dahin, dass ein neuer Berufsstand, nämlich der des „Gemeindepädagogen“ (:1) entstand. Die Frage der ehrenamtlichen Mitarbeiterschaft wurde dadurch unterschiedlich beeinflusst. So drängte die verstärkte Qualifikation von hauptamtlich Tätigen anfangs die ehrenamtliche Mitarbeit in den Hintergrund (Grethlein 1994:15). Zum anderen wurde aber der reformatorische Gedanke, des „allgemeinen Priestertums aller Glaubenden“⁶⁹ (vgl. Röm 12,1; 1Kor 12; Off 1,6; 1Petr 2,4-10 u.a.) bewusst aufgegriffen. Dies unterstrich das gemeindepädagogische Streben, das über bloße „Betreuungsstrukturen“ (Foitzik 1987:162) hinaus sich zum „Konzept der Beteiligungsgemeinde“⁷⁰ (:162) entwickeln will. In der vorliegenden Arbeit wird ein integrativer Ansatz vertreten, der das Evangelium kommunizieren will.

1.7 Wissenschaftstheoretischer Hintergrund

Die Studie will von ihrer Themenstellung her Prinzipien der Mitarbeiterförderung theoretisch erarbeiten und empirisch untersuchen. Darum ist sie auf die Integration verschiedener Wissenschaftsbereiche angewiesen. Psychologische, pädagogische und soziologische Einsichten, wie auch empirische Untersuchungsergebnisse, werden, aufgrund der Interdisziplinarität der Thematik, Eingang in die Arbeit finden (:13). Hier stellt sich notwendigerweise die Frage nach dem Verhältnis von Praktischer Theologie zu den Humanwissenschaften, dem im Folgenden nachgegangen wird.

Zu Beginn der 1980er-Jahre wurde eine kritische Diskussion um das Verhältnis der „Wissenschaften zueinander“ (:94) geführt.⁷¹ Zum interdisziplinären Dialog und seinen „Kriterien der Rezeptionsprozesse“ (:94) bildeten sich unterschiedliche „Kooperationsmodelle“ (:94) heraus. In der praktisch-theologischen Diskussion wird bis heute vor allem auf zwei Modelle Bezug genommen, die seit ihrer Entwicklung im Wesentlichen keine Veränderungen mehr erfuhr.⁷² Sie werden im Folgenden erläutert.

⁶⁸ So schreibt auch Grethlein, dass zu Beginn der Diskussion um die Gemeindepädagogik u. a. das Erkennen stand, dass die pädagogische Ausbildung von kirchlichen Mitarbeitern, vor allem Pfarrer und Pfarrerinnen, nicht mehr den modernen Anforderungen entspräche (1994:15).

⁶⁹ Foitzik (1987:163).

⁷⁰ Es geht um eine Anregung der einzelnen Gemeindeglieder, entsprechend ihrer Möglichkeiten einen Beitrag zu leisten, damit das Evangelium Christi sichtbare Formen gewinnt. Diese Aussage bezieht sich auf ihr persönliches Leben als Christ wie auf Auswirkungen des persönlichen Glaubens im Dienst am Nächsten (Foitzik 1987:162). Siehe auch Möller (1984:320).

⁷¹ Ebenso soll darauf hingewiesen sein, dass Bonhoeffer schon zu seiner Zeit von der „empirischen Kirche“ (Lange 1967:523) spricht, in der sich die „Wirklichkeit Gottes und seiner Offenbarung in der Wirklichkeit dieser Welt“ (:523) zeigt.

⁷² Der Ansatz Schlatters, „der im Prozess der Suche nach einer wissenschaftlichen Begründung von Theologie einen neuen Weg der ‚empirischen Theologie‘ innerhalb seiner ‚Anthropologie‘ gefunden hat“ (Faix 2003:14), ist

1.7.1 Kooperationsmodell von van der Ven

Das Modell von van der Ven (1994:103-130) gilt bis heute als ein Grundmodell. In diesem Modell stellt er vier Möglichkeiten der Verhältnisbestimmung zwischen Praktischer Theologie und den Humanwissenschaften dar, wobei er das vierte Modell der „Intradisziplinarität“⁷³ (:117) favorisiert. Dabei geht er davon aus, dass Praktische Theologie selbst empirisch arbeiten muss. Dies hat zur Folge, dass ihre bisherigen traditionellen, literarischen, systematischen und historischen Methoden durch eine empirische Methodologie erweitert werden muss (:117).

„Man kann diese Erweiterung mit dem Begriff Intradisziplinarität umschreiben, da er sich im allgemeinwissenschaftstheoretischen Sinn auf die Übernahme von Konzepten, Methoden und Techniken der Wissenschaft durch eine andere und auf die integrierende Aufnahme dieser Elemente in diese andere Wissenschaft bezieht“ (:117).

Van der Ven weist darauf hin, dass solche intradisziplinären Prozesse keine Seltenheit sind, sondern sich vielmehr in allen Wissenschaftsgebieten antreffen lassen.⁷⁴

1.7.2 Kooperationsmodell von Mette und Steinkamp

Das Kooperationsmodell, an das sich die vorliegende Studie anlehnt, wurde von Mette & Steinkamp (1983:170) entwickelt. Es wird im nachstehenden Abschnitt hinreichend dargestellt. Mette und Steinkamp legen in ihrem Werk „Sozialwissenschaften und Praktische Theologie“ (1983) einen „sehr umfassenden Entwurf zum Thema vor“ (Brecht 2004:186). Dieser Entwurf wendet sich „explizit und grundsätzlich der Beziehung beider Fachrichtungen“ (:186) zu. Beide Autoren unterstreichen, dass ein „Rückgriff auf soziologische Forschungen und Theorieansätze zum Begreifen von Gemeinde unerlässlich ist...“ (Mette &

bisher kaum beachtet worden. Schlatters empirischer Ansatz, den er innerhalb seiner Anthropologie entwickelte, begründet sich auf der methodischen Erkenntnis der Erfahrungswirklichkeit von Natur, Menschsein und Geschichte. Dieser systematisch-theologische Ansatz ist getragen von der Auffassung, dass der christliche Glaube nicht auf Postulaten, sondern auf Tatsachen beruht (Neuer 1986:44). Diese Tatsachen können von der menschlichen Vernunft wahrgenommen werden und begründen den christlichen Glauben. Mit seinem empirischen Ansatz ist demnach eine Verbindung von Glauben und Wissenschaft möglich. Im Bezug auf diese Studie ist es von großem Interesse, dass Schlatter, der sich „sehr als Bibeltheologe verstanden hat“ (Neuer 1986:44), eine interdisziplinäre Brücke baut, da sich die „Theologie oftmals (bewusst oder unbewusst) von anderen wissenschaftlichen Disziplinen abschottet“ (Faix 2003:14).

⁷³ Die drei anderen Modelle sollen des Weiteren kurz beschrieben werden. Das erste Modell beschreibt die Monodisziplinarität. In ihr findet keine Theoriebildung statt, sondern es geht ihr allein um die Anwendung der Theologie auf die Praxis (van der Ven 1994:104). Im zweiten Modell der Multidisziplinarität untersuchen unterschiedliche Wissenschaften mit den ihnen eigenen Methoden und theoretischen Ansätzen einen Forschungsgegenstand (:107). Im dritten Modell der Interdisziplinarität stehen die Humanwissenschaften mit der Theologie in einem fortwährenden Dialog (:113). Nähere Beschreibungen finden sich bei van der Ven (1994:103-130).

⁷⁴ „So zum Beispiel zwischen Biologie und Chemie (Biochemie), Physiologie und Psychologie (physiologische Psychologie) oder Sprachwissenschaft und Psychologie (Psycholinguistik). Aber auch in der Theologiegeschichte sind solche Prozesse ganz natürlich, so wäre Bultmann ohne Heidegger, Barth ohne Kierkegaard oder Rahner ohne Hegel undenkbar. Ein weiteres Beispiel ist die Religionssoziologie, wie sie Weber oder Durkheimer aufzeigen“ (Faix 2003b:61).

Steinkamp 1983:83). Die Frage ist nur, welchen Status die unterschiedlichen Wissenschaften im Verhältnis zueinander einnehmen. Hilfreich ist es, diesen Ansatz vom Forschungsgegenstand der Prinzipien der Mitarbeiterförderung innerhalb der christlichen Gemeinde⁷⁵ zu betrachten (Brecht 2004:187). Denn die Lebensäußerungen einer christlichen Gemeinde oder eines christlichen Vereins sind nicht von ihrer „gesellschaftlichen Verfasstheit“ (Mette & Steinkamp 1983:84) zu trennen. Als problematisch kann allerdings die dabei auftretende Aufspaltung der Wirklichkeit in zwei Bereiche gesehen werden. Diese Aufspaltung weist den Sozialwissenschaften die Zuständigkeit für die „vorfindliche Wirklichkeit“ (Brecht 2004:187) und der Theologie den Bereich der Transzendenz zu. Aber der Gefährdung, an dieser Stelle einer Polarität zu erliegen, ist nach Brecht mit der „inkarnatorischen Struktur des Evangeliums zu begegnen“ (:187).⁷⁶ Die spannungsvolle Zuordnung von Theologie und den Humanwissenschaften kann im Blick auf Prinzipien der Mitarbeiterförderung wie folgt dargestellt werden:⁷⁷



Abbildung 2: Das Verhältnis von Theologie und Humanwissenschaften

Die Prinzipien der Mitarbeiterförderung im christlichen Kontext liegen der „Inkarnation“ entsprechend in der Schnittmenge beider Wissenschaftszweige“ (:188), wobei beide von ihrem speziellen Standpunkt aus diese „eine Wirklichkeit beschreiben“ (Brecht 2004:188). Das bedeutet, dass keine der Disziplinen sie von ihrer Sicht aus hundertprozentig beschreiben kann. Diese Sichtweise entspricht dem „weisheitlichen Ansatz der alttestamentlichen Weisheitsliteratur“ (:188), was u. a. in Sprüche 1,7a deutlich wird: „Die Wissenschaft kann

⁷⁵ „Christliche Gemeinde“ wird hier nicht als örtliche Gemeinde, sondern vielmehr allgemein als „Gemeinschaft der Glaubenden“ verstanden, die sich in dieser Arbeit auf einen Ortsverein im CVJM Baden fokussiert.

⁷⁶ Das Bekenntnis von Nicäa aus dem Jahre 325 bezeugt, dass Christus Mensch und Gott zugleich ist (Rang 1984:26).

⁷⁷ Es wurde hier die Darstellung von Brecht (2004:188) übernommen und auf Prinzipien der Mitarbeiterförderung angewandt.

sich immer nur begrenzt, in der Furcht Gottes aber umfassend und angstfrei der Wirklichkeit zuwenden“ (:188). Auch von Rad (1985), Gese und Zimmerli (1982) haben sich mit dem weisheitlichen Ansatz befasst und durch ihre Schriften auf ihn hingewiesen. Beispielhaft ist an dieser Stelle das Zitat von Zimmerli zu sehen:

„Überall ist es eindeutig der Eine, vor dem alles kluge Bedenken des Lebens geschieht. An ihm findet es seine unbedingte Grenze, ... So weiß sich die Weisheit auch in den vielen Wahrnehmungen, welche sie in der Welt draußen macht, die mit dem besonderen Dienst Gottes und seinem Gebot nicht unmittelbar zu tun haben, immer im Bereich der Schöpfung Jahwes“ (Zimmerli 1982:139).

Die Wahrnehmung der Welt durch die Wissenschaft, „auch jenseits geistlicher Aspekte, ist immer begrenzter, aber notwendiger Teil der Wirklichkeitsauffassung und als solche eine theologische Aufgabe“ (Brecht 2004:188). Denn das Objekt der Forschung, wie der Forscher selbst, befinden sich immer in der Welt Gottes (:188). Wendet man diese Aussage auf die Generierung von Prinzipien der Mitarbeiterförderung im Kontext des CVJM Baden an, so bedeutet es, dass sozialwissenschaftliche Werkzeuge und Methoden zu ihrer „Wahrnehmung und Förderung geeignet“ (:188) sind. Dies gilt auch in dem Fall, wenn es nur einen oder einige Gesichtspunkt(e) der Entwicklung einer Theorie zur Mitarbeiterförderung, wie z. B. „organisationale oder systematische“ (:188) Aspekte verstehen, aufzeigen und fördern kann. Durch die Aussage von Zimmerli (1982) wird die Grenze einer jeweiligen sozialwissenschaftlichen Methodik beschrieben. Diese verleiht dieser die Relativität, die sie insbesondere für den Theologen geeignet macht. Denn aus dieser Perspektive betrachtet, ist ihr nicht länger der Anspruch des Absoluten und Letztgültigen zu Eigen (Brecht 2004:188). Aus diesem Grund sind auch alle vier von Mette & Steinkamp (1983) beschriebenen Paradigmen einer Einschränkung unterlegen,⁷⁸ denn es gibt nicht nur das eine Verhältnis der Praktischen Theologie bzw. allgemein der Theologie zu den Humanwissenschaften (:164). Ebenso wenig kann eine einzige Perspektive die unterschiedlichen Gesichtspunkte dieses Verhältnisses in seiner Gesamtheit erfassen (:164).

Mette & Steinkamp favorisieren das „*Paradigma der konvergierenden Optionen*“ (1983:170). Sie sehen in der Variante am offensichtlichsten die wissenschaftstheoretischen

⁷⁸ Mette & Steinkamp (1983) unterscheiden im idealtypischen Sinn vier Paradigmen, die in der Praxis allerdings nicht so klar „voneinander geschieden“ auftreten (Klein 2005:97). Zu den vier Paradigmen gehören 1. Das „ancilla“-Paradigma (Mette & Steinkamp 1983:166), 2. Das „Fremdprophetie“-Paradigma (:168), 3. Das Paradigma der konvergierenden Optionen (:170) und 4. Das Paradigma, das Praktische Theologie als Sozialwissenschaft versteht (:172). Bei dem ersten und zweiten Paradigma wird die Sozialwissenschaft von der Theologie vereinnahmt. Das zeigt sich beim „ancilla“-Paradigma darin, dass die Humanwissenschaften als Hilfswissenschaften bezeichnet werden. Beim „Fremdprophetie“-Paradigma wird ihr ganzes Theoriegebäude mit in die Theologie rezipiert. Das dritte Paradigma ist im Text näher erläutert und das vierte Paradigma ist eine Art „praktische Variante des Modells 3“ (:172).

Grundsätze umgesetzt. Das erkennen sie u.a. darin, dass „jeder Erkenntnis- und Forschungsprozeß (sic!) von Interessen bzw. Optionen geleitet ist“ (:170), und die abstrakte Rede von „der“ wissenschaftlichen Disziplin unterlassen wird. Das Ziel dieser Vorgehensweise ist, dass sich Wissenschaftler aus der Theologie und den Humanwissenschaften der „beidseitigen erkenntnisleitenden Interessen vergewissern“ (:170) und „die Selektion des ‚fremden‘ Wissensbestandes auf der Basis gleicher, zumindest kompatibler... Optionen erfolgt“ (:170). Somit selektieren die gemeinsamen Optionen die Wissensbestände und führen zu gemeinsamen interdisziplinären „Suchbewegungen“ (Klein 2005:97). Diese gemeinsame Bewegung führt zu einem wachsenden Problembewusstsein und verstärkter Kompetenz zur Problemlösung (:97).⁷⁹ Die vorliegende Arbeit schließt sich in wesentlichen Zügen dem von Mette und Steinkamp favorisierten Modell der konvergierenden Optionen im Blick auf die Entwicklung von Prinzipien der Mitarbeiterförderung an.

Um sich der „beidseitigen erkenntnisleitenden Interessen“ vergewissern zu können, soll ein Blick in den wissenschaftstheoretischen Hintergrund der qualitativen Inhaltsanalyse geworfen werden.

1.7.3 Hermeneutische Wissenschaft

Der wissenschaftstheoretische Hintergrund der qualitativen Inhaltsanalyse liegt in der hermeneutischen Wissenschaft. Hermeneutik bedeutet „Auslegungskunst“ (Bortz & Döring 1995:278).⁸⁰ Sie ist im engeren Sinn die Lehre von der Deutung und Interpretation von Texten. Die Hermeneutik wurde in ihren Ursprüngen zunächst zur Deutung und Interpretation von religiösen Schriften und Gesetzestexten angewendet und ausgebildet.⁸¹ In den Sozialwissenschaften werden verschiedene Varianten und „Adaptionen“ (:278)

⁷⁹ Modelle, die das wechselseitige Gespräch und die Zusammenarbeit mit anderen Wissenschaften suchen, verhelfen zu einer gemeinsamen Grundlagenforschung und zur Methodendiskussion mit den Humanwissenschaften. Diese Art des interdisziplinären Austausches setzt aber voraus, dass Praktische Theologinnen und Theologen das Wissen über die interdisziplinäre humanwissenschaftliche Diskussion teilen (Klein 2005:97), sich in den Methoden und Theorien der einzelnen Wissenschaftszweige auskennen und einen Einblick in die Richtungen, Schulen und Diskurse haben, mit denen sie im wissenschaftlichen Dialog stehen. Ebenso wird auch Offenheit, Wissen und Interesse gegenüber theologischen Fragestellungen bei den Humanwissenschaften erwartet (:98). Um zu einem wirklichen Dialog zwischen Praktischer Theologie und den Humanwissenschaften gelangen zu können, ist vor aller Abgrenzung vorerst der Kontakt und ein gewisser Grad an Verbundenheit nötig. So lässt sich der Kontakt und die „gegenseitige Angewiesenheit der Partner“ (:100) nach Klein zu Recht allein in einem „Prozess des Aushandelns, der lernbereiten Verständigung und Einigung verwirklichen“ (:100). Nach Wahl ist für diesen Prozess entscheidend, dass wirkliche Gegensätze anerkannt und die unterschiedlichen Sichtweisen beider Gesprächspartner nicht verschwiegen, sondern gegenseitig bestätigt werden (:100). So kommt Klein zu dem Schluss: „Wenn die Prämissen, Bezugsrahmen, Traditionslinien, Begrifflichkeiten und die Diskurse um sie angemessen berücksichtigt werden, ist die Rezeption von Daten, Methoden, Theorien und Forschungsergebnissen einer anderen Disziplin durchaus sinnvoll und weiterführend“ (:99).

⁸⁰ Vgl. auch Flick (2003:164).

⁸¹ In Bezug auf „Biblische Hermeneutik“ (Maier 1990) siehe Fußnote 12.

hermeneutischer Vorgehensweisen eingesetzt. Ein Grundprinzip jedes hermeneutischen Vorgehens findet sich in der Anwendung des sogenannten „hermeneutischen Zirkels“ (Stangl 2004a). Dieser beschreibt ein zirkuläres oder spiralförmiges Deuten. So wird ein erstes Grundverständnis von Texten erworben. Es liefert den Hintergrund für die Feinanalyse einzelner Abschnitte. Das an Textteilen gewonnene Verständnis wird nun wieder rückwirkend auf den Gesamttext bezogen. Wiederholtes Lesen und Deuten von Teilen einerseits wie auch des Gesamttextes sollen schrittweise das Verständnis erweitern (Bortz & Döring 1995:278). Dilthey erklärt die Hermeneutik zur „Grundmethode der Geistes- und Sozialwissenschaften“ (:278).⁸² Er begreift hermeneutisches Verstehen als ein empathisches Nachvollziehen und „Sich-Hineinversetzen“ (:278) in das zu erforschende Objekt. Sozialwissenschaftliche Varianten der Hermeneutik fordern dagegen eine „Rekonstruktion von Bedeutungsstrukturen“ (:278).⁸³ Dies geschieht durch gründliche Textanalyse und das Einsetzen weiterer Quellen,⁸⁴ sowie „dialogische Auseinandersetzung mit dem Beforschten“ (:278). Im Fall der geplanten Studie meint es hier das Erforschen des Lebens der Befragten im CVJM-Landesverband Baden. Es soll mit hermeneutisch-wissenschaftlichen Methoden analysiert werden. Das bedeutet, dass die zu erarbeitende, empirische Studie die kleine „Lebenswelt“ (Hitzler & Honer 1984) – wie in der Soziologie – analysieren soll.⁸⁵ Speziell bezieht sie sich auf die „Lebenswelten“ einzelner Mitarbeiter. Sie hat es darum wissenschaftlich mit dem Gegenstand des Lebens bzw. mit der „Lebenswelt“ zu tun und wird erst durch Datenerhebung⁸⁶ und Transkription⁸⁷ zum Text (Flick 2003).

⁸² Dilthey schreibt: „Die Natur erklären wir, das Seelenleben verstehen wir“ (zitiert in Bortz & Döring 1995:278).

⁸³ Vgl. auch: Sozialwissenschaftliche Hermeneutik von Soeffner (2003:164).

⁸⁴ Z. B. zum kulturellen oder biographischen Hintergrund.

⁸⁵ Der Begriff der „Lebenswelt“ ist bereits ein hermeneutischer Ansatz. Er schließt die Aufgabe ein, zu rekonstruieren (und zu übersetzen), wie Menschen im Zusammenleben mit anderen ihre jeweilige Welt gestalten.

⁸⁶ In diesem Fall durch Leitfadeninterview.

⁸⁷ Verschriftlichung des Interviews.

2. Kriterien aus dem Neutestamentlichen Nachweis

Quelle I. der Prinzipienbildung

2.1 2Tim 2,2 - eine „Schlüsselstelle“ für Mitarbeiterförderung?

2Tim 2,2 lässt insbesondere Relevanz als Grundlagenstelle zur Thematik dieser Arbeit vermuten. Das wird durch die Aussage unterstrichen, dass sie vorwiegend im evangelikal geprägten Gemeindekontext als „die ntl. Schlüsselstelle“ (Baumert 1996:83) im Blick auf Förderung von Mitarbeitern und Leitern durch Nachahmung genannt wird. Diese Art zu fördern wird in der Regel mit einem Jüngerschaftsprozess umschrieben. Exemplarisch soll die Feststellung an unterschiedlichen Veröffentlichungen der Gemeindeliteratur aus den vergangenen zwanzig Jahren veranschaulicht werden. Zudem gewährt die kleine Betrachtung einen gewissen Einblick, in welcher Form die Populärliteratur das Bibelwort des Weiteren interpretiert. Ihre Ergebnisse sollen anschließend mit der wissenschaftlichen Exegese kurz diskutiert werden.

2.1.1 Ein Blick in die Populärliteratur

2.1.1.1 Robert D. Foster (1986)

Foster (1986) berichtet in seinem Buch „Das geistliche Geheimnis des D. Trotmann“ vom Gründer der Navigatoren. Dabei arbeitet er heraus, dass Trotman in 2Tim 2,2 eine Methode sah, um Jünger und Mitarbeiter zu gewinnen.⁸⁸ Das geschah durch einen „persönlichen Dienst“ (Foster 1986:91) an ihnen. Er bringt die Aussage des Verses mit „Nacharbeit“ in Verbindung, die zur geistlichen Vermehrung führen soll, mit dem Ziel, dass „diejenigen, die für Christus gewonnen wurden, auch vermehren“ (:162). Er sieht darin „vier Generationen eines geistlichen Erbes“ (:162). Es geht um „geistliche Vermehrung“ (:162) nach dem Motto: „Christus kennen und ihn bekannt machen“ (:162).

2.1.1.2 Robert Logan & Carl George (1987)

Logan und George (1987) werden international zu den erfahrensten Gemeindeberatern gezählt. In ihrer Veröffentlichung: „Das Geheimnis der Gemeindeleitung“ (1987) zeigen sie

⁸⁸ So auch Printz (1996:304).

2Tim 2,2 in Form einer Abbildung und kommentieren diese mit: „Wachstum durch Multiplikation der Leiterschaft (Jüngerschaftsprozess)“ (1987:94). Danach wird ein „Vier-Phasen-Modell“ (:95) vorgestellt, um Jünger auszubilden. Die Phasen sind:

1. Der Anleiter macht etwas vor und der Anzuleitende beobachtet ihn dabei („Beobachtung und Vorbild“)
2. Der Anleiter tut etwas und der Anzuleitende hilft ihm dabei („begrenzte Beteiligung“)
3. Der Anzuleitende tut etwas und der Anleiter unterstützt ihn dabei („Unterstützung, Auswertung“)
4. Der Anzuleitende tut etwas und der Anleiter beobachtet ihn dabei („voll ausgebildet, Ermutigung“).

Bei der Ausführung der Phasen betonen die Autoren, dass die „Bedeutung des Vorbildes“ (:95) in der ersten Phase nicht „hoch genug“ (:95) bewertet werden kann. In der zweiten Phase heben sie hervor, dass es ermutigend für einen heranzubildenden Mitarbeiter sein kann, wenn er zunächst kleine Teilaufgaben übertragen bekommt, an denen er erste positive Erfahrungen machen kann. Der gemeinsame Austausch danach ist nötig, um eine positive Verstärkung zu geben und abzustimmen, was beim nächsten Mal besser gemacht werden kann. In der dritten Phase kann dem Mitarbeiter ein größerer Spielraum eingeräumt werden. Der Anleiter lässt den Mitarbeiter selbstständig agieren und greift nur noch ein, wenn dieser einen groben Fehler macht. In der vierten Phase ist der Mitarbeiter fertig ausgebildet. Er sollte weiterhin ermutigt und unterstützt werden. Zudem ist er mit der Aufgabe zu betrauen, jetzt seinerseits einen anderen Christen anhand des Vier-Phasen-Modells anzuleiten (:95).

2.1.1.3 Myron Rush (1990)

Rush (1990) ist Initiator und Präsident von „Management Training Systems“ (:184). Es ist ein Unternehmen, das sich auf Beratung und zugeschnittenes Training von christlichen Organisationen und anderen Einrichtungen spezialisiert hat (:184). Rush (1990) sieht 2Tim 2,2 im Kontext der Heranbildung von Jüngern, aber auch in der Entwicklung von Leitern. So schreibt er in seinem Buch „Mitarbeiter führen. Der biblische Weg“, dass der genannte Vers eine „Formel für das Anwerben“ (:60) von Jüngern für Christus ist. Diese stellt auch ein „revolutionäres Rezept für die Ausbildung solcher effizienter Leiter“ (:60) dar, die ihrerseits wiederum fähig sind, effiziente Leiter anzuleiten (:60). Für ihn gibt es „keine größere Herausforderung für einen Leiter, als seinen Mitarbeitern zu helfen, Leiter zu werden, die

fähig sind, ihre Mitarbeiter zu Leitern auszubilden“ (:61). Der Gedanke der Multiplikation ist also auch hier sichtbar.

2.1.1.4 Larry Kreider (2000)

Kreider (2000) ist internationaler Direktor von DOVE Christian Fellowship International, einem weltweiten Netzwerk von auf Zellgruppen basierenden Gemeinden (:202). Er sieht eine wichtige Aufgabe darin, christliche Leiter auszubilden. Er betont die Erfordernis, dass alle Gläubigen geistliche Väter und Mütter werden.⁸⁹ Der Autor spricht davon, dass in 2Tim 2,2 „vier Generationen“ (:108) angesprochen sind. Das begründet er damit, dass die ganze Bibel aus der „Familienperspektive“ geschrieben wurde. „Paulus dachte an seinen geistlichen Reichtum und sprach als geistlicher Vater zu seinem Sohn Timotheus, der ihm geistliche Enkel und Urenkel schenken würde“ (:108). Dabei sieht er den Gedanken der Vervielfältigung angesprochen (:110), der sich durch geistliche Mentorenschaft umsetzen lässt. Dabei wird ein Christ (Mentee)⁹⁰ durch einen anderen Christen (Mentor) soweit gefördert, dass der Mentee befähigt wird, eines Tages wieder für andere ein Mentor zu sein (:128).

2.1.1.5 Tobias Faix (2003a)

Faix (2003a) verfügt über mehrjährige praktische Erfahrungen in offener Teenagerarbeit im In- und Ausland und führt Seminare und Mitarbeiterschulungen durch.⁹¹ Er wendet 2Tim 2,2 auf Mentoring an und stellt fest, dass Mentoring immer die Weitergabe einschließt. „Jesus hat es gesagt: Ein Schüler hat das Ziel, auch Lehrer zu werden und selbst Schüler zu haben“ (:33). Dies beschreibt einen wichtigen Punkt des Mentoring. Es geht um die Multiplikation von Mentoren. Das bedeutet: Ein Mentor gibt seine Erfahrung und sein Wissen an den Mentoranden weiter. Dadurch wächst dieser und erreicht den Punkt, an dem er soweit gereift ist, dass er seine Erfahrungen wieder an eine andere Person weitergeben kann. So wird wachstümlich aus einem Mentoranden ein Mentor für einen anderen Menschen. Dieser Vorgang sollte sich „so oft wie möglich wiederholen“ (:34). Dies ist nach Faix „sicherlich ein erstrebenswertester Punkt im Bereich des Mentoring“ (Faix 2003a:34).

⁸⁹ Im Sinne von geistlichen Mentoren.

⁹⁰ Mentorand.

⁹¹ Zur Zeit ist er Dozent am Bibelseminar in Marburg.

2.1.1.6 LeRoy Eims (2005)

Eims (2005:7) kam aus der Schule der Navigatoren und arbeitete viele Jahre eng mit deren Gründer Dawson Trotman zusammen. Sein Buch „Die verlorene Kunst des Jüngermachens. Geistliches Wachstum durch das Paulus-Timotheus-Prinzip“ wurde 1978 in den USA erstmals veröffentlicht und 2005 ins Deutsche übersetzt. Eims erwähnt in seinem Klassiker (:7) 2Tim 2,2 in Verbindung mit der Ausbildung von Leitern. Er erkennt in dem Vers ein Prinzip der Multiplikation im Dienst des Jüngermachens. Wichtige Schritte zur Umsetzung in die Praxis sieht er darin, dass Leiter geistlichen Tiefgang gewinnen. Das geschieht, indem sie Gott besser kennen und verstehen lernen (:138). Außerdem erachtet er es als nötig, dass sie ihre Berufung und Gaben entdecken (:139). Die Stärken der angehenden Leiter sind auszubauen (:141). Zudem sind Leiter in unterschiedlichen Fertigkeiten und Fähigkeiten zu trainieren (:142).

2.1.2 Fazit

Beim Blick in die Populärliteratur fällt auf, dass alle genannten Vertreter den Aspekt der Multiplikation oder Vervielfältigung von Leitern und Mitarbeitern mit 2Tim 2,2 verbinden. Foster (1986:162) und Kreider (2000) umschreiben diesen Vorgang mit „vier Generationen“ (:108), die geistliches Erbe weitergeben (Foster 1986:162). Vier von sechs Autoren verbinden die Vervielfältigung mit einem Jüngerschaftsprozess. Ein Jünger Jesu ist ein Nachfolger (Lk 14,27). Er lernt vorwiegend durch Nachahmung (Joh 13,15). Diesen Prozess deuten Logan und George (1987) insbesondere auch in ihrem „Vier-Phasen-Modell“ (:95) an. Dabei spielt das Vorbild zunächst eine entscheidende Rolle, in dem der Jüngere dem Anleiter zuschaut, wie er es machen kann. Dann werden in der nächsten Phase kleinere Aufgabenbereiche übergeben, damit erste Erfahrungen gesammelt werden. Die dritte Phase beinhaltet eine spezielle Art der Delegation, die auch im Management beschrieben wird.⁹² Sie erlaubt nur ein bedingtes Eingreifen im Ausnahmefall (Logan & George 1987:95). Ziel des Prozesses ist die gereifte und befähigte Persönlichkeit, die jetzt wiederum andere in gleicher Weise fördert. Kreider (2000) und Faix (2003) sprechen anstatt von Jüngerschaft vermehrt von geistlichem Mentoring. Es beabsichtigt ebenso, den Mentoranden persönliches, fachliches und geistliches Wachstum (:34) zu ermöglichen.

Die kurze Gegenüberstellung bestätigt, dass 2Tim 2,2 in der evangelikal geprägten Gemeindeliteratur nahezu als Kardinalstelle mit Bezug auf die Ausbildung von Mitarbeitern

⁹² Vgl. Punkt: 3.4.5 Kriterienbildung: „Management by Exception (MbE)“ (Hentzel, Kammel & Lindert 1997:453).

und Leitern durch Jüngerschaft verwendet wird.⁹³ Es handelt sich dabei um einen Prozess. Er vollzieht sich zu einem großen Teil durch Nachahmung eines Vorbildes. Dieses Vorbild wird als Anleiter, Mentor, geistlicher Vater oder geistliche Mutter beschrieben. Jeder Mensch ist in irgendeiner Form ein gutes oder schlechtes Vorbild für andere Menschen (Printz 1996:141). Ein positives Vorbild, das zur Nachahmung in der Nachfolge Christi anregen will, zeichnet sich dadurch aus, dass es die christliche Lehre mit seinem Leben verbindet (Baumert 1996:80). Damit veranschaulicht das positive Vorbild gleichsam die Lehre durch die praktische Umsetzung in seinem Leben. Das wichtigste Merkmal eines guten Vorbildes im gemeindlichen Kontext ist aber nicht die „Erfüllung bestimmter moralischer Qualifikationen“ (Printz 1996:143), sondern dass sich der Anleitende selbst von Christus prägen lässt (:143). Der Jüngerschaftsprozess beschreibt einen nahezu ganzheitlichen Ansatz der Ausbildung von Mitarbeitern und Leitern, der gewissermaßen Lehre und Leben miteinander verbindet (Schlarb 1990:291). Dabei werden Fertigkeiten und Fähigkeiten erlernt und trainiert, Begabungen entdeckt und gefördert. Die Anleiter stärken den Glauben der Anzuleitenden und geben ihre Erfahrungen an diese weiter. Alle genannten Autoren erkennen in 2Tim 2,2 den Aspekt der Multiplikation von Leitern und Mitarbeitern. Es beschreibt, wie eine Person an die andere das selbst empfangene geistliche Erbe weitergibt. Es ist folglich das anzustrebende Ziel aller Ausbildung und Förderung.

Schaut man dagegen in die wissenschaftliche Exegese, so findet sich diese Art der Textinterpretation nicht. Die wissenschaftliche Literatur spricht keineswegs von einer prozessorientierten Heranbildung von Leitern⁹⁴ oder Mitarbeitern durch Nachahmung,⁹⁵ mit dem Ziel Multiplikatoren auszubilden. Die Mehrheit der Exegeten bezieht 2Tim 2,2 vielmehr auf den Moment der Amtseinsetzung von Gemeindeleitern oder Ältesten (Weiser 2003:159).⁹⁶ Dabei wurden Amtsträger auf bestimmte Lehrinhalte im Akt der Ordination verpflichtet (Oberlinner 1995:68). Wenige Ausnahmen verbinden die Bibelstelle mit der Weitergabe der Lehre des Paulus an andere Lehrer. Dabei gehen sie davon aus, dass diese Amtsträger sein könnten, sehen es aber nicht als zwingend an (Thiessen 1995:303). Daneben wird der Text selten auf Frauen ausgelegt.⁹⁷

⁹³ Die Aussage bezieht sich in der Regel auf Männer und auf Frauen.

⁹⁴ Der Leiter wird hier im Sinne eines leitenden Mitarbeiters verstanden. Da es in der vorliegenden Arbeit um Prinzipien der Mitarbeiterförderung geht, wird der Begriff des Leiters nachstehend nicht weiter explizit aufgeführt, sondern unter die Bezeichnung Mitarbeiter subsummiert.

⁹⁵ Z. B. in Form eines Jüngerschaftsprozesses. Er zeigt sich durch die Nachahmung eines Vorbildes. Dieser Prozess kann mit einem Lehrer-Schüler-Verhältnis verglichen werden. In abgewandelter Form findet er sich u. a. auch im Mentoring wieder.

⁹⁶ U. a. Thiessen (1995:305), Brox (1969:240).

⁹⁷ U. a. Schweizer 1962:69, Oberlinner (1995:68), Brox (1969:240) und Jeremias (1975:53).

Schließlich ist bei der Durchsicht der deutschsprachigen Literatur festzustellen, dass eine exegetisch-theologische Grundlegung zu 2Tim 2,2 – ohne kritischen Ansatz – m. E. im deutschen Protestantismus nicht vorhanden ist. Somit fehlt der exegetische Nachweis für die in der Populärliteratur häufig vertretene These, dass in 2Tim 2,2 eine neutestamentliche Schlüsselstelle vorliegt, die auf Mitarbeiterförderung durch Nachahmung hinweist. Die nachstehenden Ausführungen sind ein Versuch, die Aussagen der Gemeindeliteratur exegetisch zu überprüfen und die Lücke zu schließen.

2.2 Exegese zu 2Tim 2,2

„Und was du von mir gehört hast **2a** vor vielen Zeugen, **2b** das befiehl treuen Menschen an, **2c** die tüchtig sind, **2d** auch andere zu lehren.“ **2e**

2.2.1 Einleitung

Die Exegese will klären, ob 2Tim 2,2 eine Schlüsselstelle im Bezug auf Mitarbeiterförderung durch Nachahmung darstellt. Dazu sind Fragen zu klären, die der Text zum Thema aufwirft: Was ist der Inhalt dessen, was Timotheus von Paulus gehört und empfangen hat? Und in welcher Situation empfing er von Paulus? Ist die Textstelle notwendig auf den Moment seiner Ordination zu beziehen oder ist der Inhalt auf dem Hintergrund einer Lebens- und Dienstgemeinschaft von Timotheus und Paulus zu deuten? Zudem ist zu ermitteln, welche Personengruppe die treuen und tüchtigen Menschen beschreiben, denen Timotheus etwas anvertrauen sollte? Sind hiermit unabdingbar Gemeindeleiter und Bischöfe angesprochen oder auch andere Personenkreise einzubeziehen?

Weil die vorliegende Arbeit Prinzipien der Mitarbeiterförderung entwickeln will, ist von besonderem Interesse, auf welche Art Timotheus anderen Menschen etwas vermitteln sollte. Das steht unmittelbar im Zusammenhang mit der Frage nach der Weise, wie Timotheus selbst von Paulus etwas anvertraut bekam. Geschah es im Akt der Ordination, indem er unter Handauflegung auf gewisse Lehrinhalte verpflichtet wurde? Oder vollzog es sich durch das Zuhören der Predigten von Paulus im gemeinsamen Dienst? Andererseits könnte Timotheus auch durch andere Christen etwas über die Lehren von Paulus gehört haben? Haben ferner auch noch weitere Gesichtspunkte eine Rolle gespielt? Um darauf Antworten zu finden, ist

zunächst auf die Echtheitsfrage der Pastoralbriefe (Past) einzugehen und die der Arbeit zu Grunde liegende Position zu klären.

Es lässt sich feststellen, dass die Verfasserschaft der Past weiter in der Diskussion steht (Towner 2004:128).⁹⁸ Die Mehrheit der Exegeten geht dabei von einer Spätdatierung der Past aus.⁹⁹ Sie folgt der gängig gewordenen Theorie, dass der Verfasser zur Paulusschule gehört. Aber in jüngster Zeit werden auch Argumente erörtert, die für eine paulinische Autorenschaft sprechen.¹⁰⁰ Diese Arbeit folgt dem Vorverständnis einer paulinischen Verfasserschaft. Damit wird von einer Frühdatierung ausgegangen. Das trägt Konsequenzen in sich, die für die Auslegung des Textes von Bedeutung sind und auf eine besondere Relevanz für die Thematik der Mitarbeiterförderung hoffen lassen. Das liegt darin begründet, dass aufgrund der Frühdatierung zum einen in 2Tim eine Art Testament des Paulus gesehen wird. Der Apostel ist sich dessen bewusst, dass seine Gefangenschaft mit seinem Martyrium enden wird. Er will im Brief seinem Mitarbeiter Timotheus Orientierung geben und ihn für seine zukünftigen Aufgaben in der Gemeinde ermutigen (Guthrie & Motyer 1985:450).¹⁰¹ Zum anderen gibt der 2Tim Einblicke in die langjährige vertraute Beziehung zwischen Paulus und Timotheus.¹⁰² Der Brief vermittelt demnach Einsichten, die im Blick auf die Art und Weise, wie Paulus Timotheus förderte, Auskunft geben können. Außerdem hat die Annahme einer paulinischen Verfasserschaft u. a. zur Folge, dass in 2Tim 2,2 nicht zwingend an den Moment der Ordination gedacht werden muss. Das begründet sich daher, dass zur Zeit des Paulus die Lehre an den Bischof noch nicht übergeben war (Schlatter 1958:231). Alle weiteren Konsequenzen, die sich mit der Annahme einer Frühdatierung verbinden, macht die Untersuchung im Verlauf deutlich.

Für das exegetische Vorgehen wird zunächst der Rahmen durch den Kontext gesteckt. Danach wird die grammatikalische Textgestalt in Form eines Schaubildes dargestellt.

⁹⁸ Eine Gegenüberstellung der unterschiedlichen Vertreter gibt Holtz (1980:1). Weitere Diskussionen der unterschiedlichen Positionen finden sich u. a. bei Neuendorfer (2004:8-13), wie auch bei Jeremias (1975:4).

⁹⁹ Es wird in dem Zusammenhang von „Pseudepigraphien“, bzw. literarischen Fälschungen im frühen Christentum gesprochen (Neudorfer 2004:14). Nach Annahme verschiedener Exegeten war es in antiken Schriften üblich, neue theologische Lehrfragen im Namen von anerkannten Autoritäten zu veröffentlichen. Sie schließen daraus auf eine literarische Fälschung des 2. Timotheusbriefes, wie auch Marshall schreibt: „The reigning alternative hypothesis is that the letters were written much later than Paul by some unknown person who was using Paul's name and hide himself behind it because for him Paul was the only apostle and the source and foundation of the teaching which he believed that the church needed“ (1999:80). Ihre Vertreter sind u.a: Oberlinner ([1994/1995] 2002:49), Brox (1969:60), Merkel (1991), Hasler (1978), Dibelius (1931). Es wird auch von Roloff die Verfasserschaft des Paulus „nahezu ausgeschlossen“ (1996:54).

¹⁰⁰ Vgl. dazu Neuendorfer (2004:8-15). Weitere Vertreter der paulinischen Verfasserschaft sind auch Towner (2004), Guthrie & Motyer 1985:450, Holtz ([1966] 1980:12), Jeremias (1975:9), Maehlum (1969), Schlatter (1958).

¹⁰¹ Zudem lässt er ihm damit seinen „letzten Willen“ zukommen (Zahn [1906/1907] 1994:405). Vgl. auch „Der Testamentcharakter von 2Tim“ (Weiser 2003:34.).

¹⁰² Vgl. Punkt: 2.2.3 Exkurs: Der Briefempfänger.

Anschließend folgt die Einzelexegese. Am Ende werden zuerst allgemeine und dann spezielle Schlussfolgerungen für die Praxis gezogen.

2.2.2 Kontext

Im ersten Kapitel des 2. Timotheusbriefes stand das an Paulus orientierte Verhalten von Timotheus, wie ein Schüler zu seinem Lehrer, im Vordergrund. Im zweiten Kapitel wird für Timotheus die ihm zufallende Aufgabe festgelegt. Darin wird ihm Verantwortung für die rechte Weitergabe des Glaubens aufgetragen (Oberlinner 1995:65). Dabei fordert der Apostel den Timotheus ein zweites Mal auf, sich zum Evangelium zu bekennen (vgl. 1,6-8) (Jeremias & Strobel 1975:53). Das schließt die Bereitschaft zum Leiden um Christi willen ein. Die zunehmende Bereitschaft zum Leiden um des Evangeliums willen stellt einen Wachstumsprozess dar. Dieses Wachsen im Glauben geschieht nicht aus eigener Kraft, sondern „durch die Gnade in Christus Jesus“ (2,1). Im darauf folgenden Vers 2,2 beauftragt Paulus Timotheus dazu, an andere zuverlässige Nachfolger weiterzugeben, was er von dem Apostel vor vielen Zeugen gehört hat. Dieser Vorgang soll die Abreise des Timotheus vorbereiten. Die Arbeit soll in dessen Abwesenheit weitergehen können. Seine nächste Dienstanweisung als „Streiter Jesu Christi“ (2,3) ruft ihn nach Rom an die Seite von Paulus, dem der Märtyrertod (4,6) bevorsteht (:53). Timotheus wird aufgefordert, mit Paulus mitzuleiden (2,3).¹⁰³ Die drei folgenden Bilder des Soldaten (2,4), Athleten (2,5) und des Landwirts (2,6) bringen den Gedanken des „ganzen Einsatzes“ als ein „guter Streiter Christi“ (2,3) zum Ausdruck (:53).¹⁰⁴

¹⁰³ Oberlinner betont, dass die Aufforderung zum „Mit-Leiden“ (1995:69) sich sozusagen situationsbedingt aus dem Vorbildcharakter des Apostels für seinen Schüler und Nachfolger Timotheus ergibt. Es gestaltet sich gewissermaßen zum „Standardthema“ des 2. Timotheusbriefes (:69); so auch Brox (1969 :241). „Seine Funktion erschöpft sich letztlich darin, daß (sic!) es sich um eine Aussage über Paulus handelt.“ In diesem Zusammenhang betrachtet und in der Zuordnung zum Bild vom Soldaten ersieht Oberlinner, dass in dem „Mit-Leiden“ (:69) nicht die Verfolgung bis hin zum Märtyrertod (Schlatter 1958:231) gemeint ist, „sondern es wird ganz grundsätzlich und allgemein vorbildhafter Einsatz verlangt, wie ihn ein guter Soldat zeigt“ (Oberlinner 1995:69). Auch Weiser geht nicht von einer Verfolgung von außen aus, sondern sieht mehr einen Bezug zur Irrlehreproblematik, die Leiden in der Nachfolge des Apostels mit sich bringen (2003:160). Dieser Sichtweise schließt sich die vorliegende Arbeit an.

¹⁰⁴ Es vollzieht sich an dieser Stelle ein Rückbezug auf 1,8-12. Dabei wird aber nichts Neues ausgesagt. Der Grundgedanke, der sich wiederholt, ist die Verbindung von Evangeliumsverkündigung und Leiden. Dies gilt nicht nur für den Apostel selbst, sondern auch für den, der in der Nachfolge des Apostels steht. Beim genaueren Hinsehen bleibt allerdings der Beweggrund des Leidens unbetont. Der entscheidende Gesichtspunkt des Textabschnittes ist vielmehr die „Forderung zu unerschrockenem Einsatz“ (Oberlinner 1995:69); so auch Brox (1969:240).

Textschaubild

Das Textschaubild soll den inneren grammatikalischen Zusammenhang von 2Tim 2,2 zeigen. Es verdeutlicht die sprachliche wie gedankliche Struktur des Verses.¹⁰⁵

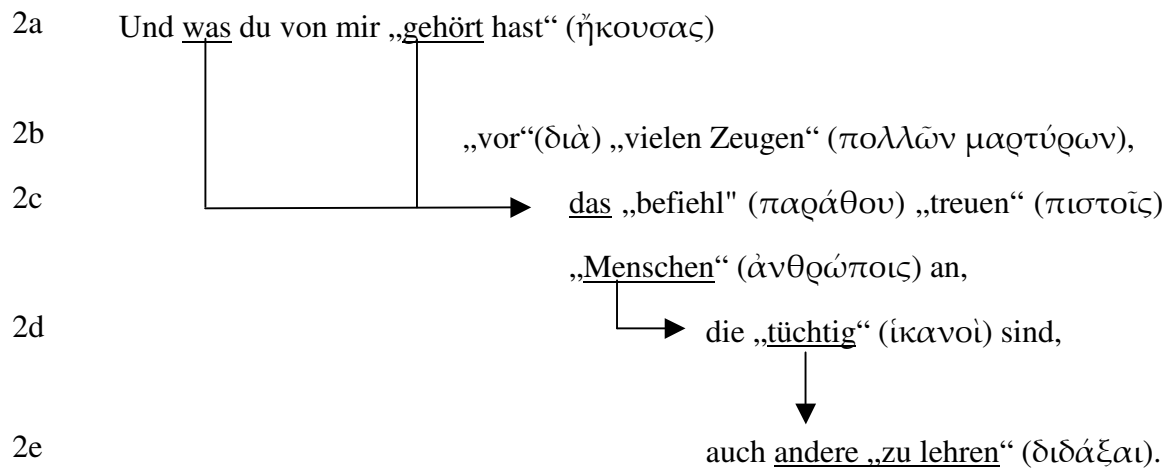


Abbildung 3: Textschaubild zu 2Tim 2,2

Einzelexegese¹⁰⁶

2a Und was du von mir „gehört hast“ (ἤκουσας)

Wenn in 2Tim 2,2 untersucht werden soll, welche Kriterien für Prinzipien der Mitarbeiterförderung dort zu entdecken sind, ist es wichtig nachzuvollziehen, zu wem Paulus hier spricht. Wer war der Empfänger? Wie war seine Art zu denken und zu handeln? Wie sah

¹⁰⁵ In 2Tim 2,2 wird der Auftrag „des Weitergebens“ (Weiser 2003:147) auf unterschiedliche Art näher beschrieben. Das Objekt der Weitergabe wird durch einen vorangestellten Relativsatz bezeichnet. Es wird als das beschrieben, was Timotheus vom Apostel Paulus, dem Briefabsender, „gehört“ hat (2a). Durch die adverbiale Bezeichnung: „vor vielen Zeugen“ (2b) wird es weiter entfaltet. Die Personen, denen das zu überliefernde Gut „anbefohlen“ werden soll, werden als „treu“ dargestellt (2c). In dem darauf folgenden Relativsatz werden sie als Menschen beschrieben, die „tüchtig“ oder „geeignet“ (Haubek & Siebenthal 1994:228) sind, „andere zu lehren“ (2d und e) (:147).

¹⁰⁶ Bei der Einzelexegese werden zur besseren Lesbarkeit Wortstudien und Exkurse eingerückt dargestellt. Des Weiteren gibt die Arbeit vor jedem griechischen Wort die deutsche Wortbedeutung in Anführungszeichen an. Zitate sind dabei ausgenommen.

die Beziehung zwischen Paulus und Timotheus aus? Wie förderte Paulus ihn? Diesen Fragen geht der nächste Abschnitt nach.

2.2.3 Exkurs: Der Briefempfänger

Der Empfänger des Briefes war Timotheus. Er stammte aus Lystra und ist Sohn einer jüdischen Mutter und eines griechisch-heidnischen Vaters gewesen (Apg 16,1). In 2Tim 1,5 sind die Namen von Großmutter und Mutter genannt. Bezugnehmend auf 1Kor 4,17 kann davon ausgegangen werden, dass er sich durch Paulus bekehrte (Ollrog 1997:20). Während des zweiten Aufenthaltes von Paulus in Lystra (Apg 16,1) gewann er Timotheus als Mitarbeiter¹⁰⁷ (1Thess 3,2; Röm 16,21) (:21). Dieser wurde in der späteren Zusammenarbeit mit Paulus mit wichtigen Aufgaben des Missionswerkes betraut (:20). Um keinen Anstoß bei den Juden zu erzeugen, beschnitt der Apostel ihn (Apg 16,3). Timotheus begleitete Paulus auf seinen Missionsreisen (Apg 17,14; 18,5; 19,22; 20,4). Aus der Reihe der Mitarbeiter ragte Timotheus eindeutig hervor (Ollrog 1997:21). Ausgenommen von Sosthenes (1Kor 1,1) und Silvanus (1Thess 1,1) ist er der einzige Mitarbeiter des Paulus, der als Mitabsender verschiedener Briefe genannt wurde¹⁰⁸ (:21). Röm 16,21 führt Timotheus als Mitgrüßenden an. Ollrog geht bei der Mitabsenderschaft des jungen Mitarbeiters nicht allein von einer allgemeinen Wertschätzung des Apostels gegenüber Timotheus aus. Vielmehr zeigt sich für ihn hierin die Mitverantwortung für die paulinische Missionsarbeit (:22). Oftmals wurde Timotheus in enger Zusammenarbeit mit Paulus erwähnt. Er gehörte, wie in 2Kor 1,19 dargestellt, zur engen Mitarbeiterschaft des Apostels.¹⁰⁹ Dieser beauftragte ihn mit speziellen Aufgaben.¹¹⁰ Paulus schätzte Timotheus und betonte das besonders einträchtige und warmherzige Verhältnis zu ihm, wie es in Phil 2,19-24¹¹¹ zum Ausdruck kommt. Timotheus entwickelte sich zum zuverlässigen „Sachwalter des Paulus“ (Ollrog 1979:23) (1Kor 4,17; 16,10). Er war nicht der einzige, den der Apostel

¹⁰⁷ Bevor Apg 16,3 berichtet, dass Paulus Timotheus mit sich ziehen lassen wollte, wird in dem Vers zuvor (16,2) erwähnt, dass Timotheus unter den Christen in Lystra und Ikonion ein guter Ruf vorausging.

¹⁰⁸ Hierzu zählen die zwei Thessalonicherbriefe, der 2. Korintherbrief, der Philipper- und Kolosserbrief, wie der Brief an Philemon.

¹⁰⁹ Nach Hardon hat sich die Entwicklung zur Mitarbeiterschaft in Stufen vollzogen. Aus Apg 16,3 und aus der Reihenfolge der Namen in 2Kor 1,19 deutet er, dass Timotheus Paulus anfänglich als „Gehilfen“ (wie zuvor Markus; Apg 13,5) gedient habe und erst „nach und nach in die Stellung des Missionars eingerückt“ sei (zitiert in Ollrog 1979:21).

¹¹⁰ Z. B. sendet er ihn nach Thessalonich, während er selber in Athen bleibt (1Thess 3,2.6). Ebenso wurde Timotheus als Bote des Paulus nach Korinth gesandt (1Kor 4,17; 16,10). Eine gleiche Aufgabe führt ihn nach Philippi (Phil 2,19.23). Nach Apg 20,4 gehört auch Timotheus zu den Begleitern des Paulus auf der Kollektentreise nach Jerusalem (Holtz 1980:2).

¹¹¹ „... wie ein Kind dem Vater, so hat er mit mir am Evangelium gedient“ (Phil 2,22).

in seinem Auftrag zu verschiedenen Gemeinden sandte (vgl. Titus in 2Kor 2,13; 7,5), aber dennoch erwies er sich als der Mitarbeiter, den Paulus am häufigsten auf diese Weise einsetzte (:23).¹¹² Timotheus war noch jung (1Tim 4,12). Aus 1Kor 16,10 und 2Tim 1,6 lässt sich schließen, dass er sich eher zurückhaltend und schüchtern zeigte und daher Ermutigung für seine gemeindlichen Aufgaben benötigte (:2).

Da die Abreise des Timotheus bevorstand, hatte er die Aufgabe, sich um den sicheren Fortbestand des Evangeliums in Ephesus zu kümmern.¹¹³ Der Traditionskette war deshalb ein weiteres Glied zuzufügen. Dabei ist nicht an eine Sukzession¹¹⁴ auf Grund einer kirchlichen Ämterlehre zu denken,¹¹⁵ sondern um Tradition (Weiser 2003:181), indem die richtige Lehre durch zuverlässige Menschen weiterzugeben war.¹¹⁶ Der Ausgangspunkt ist die Unterweisung oder Predigt des Paulus, die Timotheus empfangen hat: „... was du von mir gehört hast (ἤκουσας)...“ (2Tim 2,2). Dadurch wird verdeutlicht, dass die Unterweisung nicht der erste, sondern der zweite Schritt in dem Prozess ist. Was an erster Stelle steht, sind die „heilsamen Worte unseres Herrn“ (ὕγιαίνουσιν λόγοις) (:163). Schlarb (1990) weist nach, dass sich aus dem Text des 2. Timotheusbriefes mit „das Vorbild der heilsamen Worte, *die du von mir gehört hast*“¹¹⁷ (ὑποτύπωσις ὑγιαίνόντων λόγων...) (2Tim 1,13) bzw. „was du von mir gehört hast“ (ἃ ἤκουσας παρ’ ἐμοῦ) (2Tim 2,2) die Inhalte des „anvertrauten Gutes“

¹¹² Timotheus ist nach den Aussagen der Pastoralbriefe „später als der Paulus-Schüler schlechthin, der testamentarisch beglaubigte Sachwalter des Apostels“ (Ollrog 1997:23) anzusehen. Vgl. 2Tim 3,10; 1Tim 1,18, 3,14; 4,5-7.11-16; 5,22.

¹¹³ 1Tim 1,3 berichtet von einer gemeinsamen Wirksamkeit in Ephesus. Während Paulus nach Mazedonien reiste, ließ er Timotheus zurück, um häretischen Einflüssen in der Gemeinde zu Ephesus entgegenzutreten. Ebenso verweisen weitere Briefäußerungen auf eine Befestigung der Gemeinde in den verschiedensten Bereichen (Brox 1969:15). Die Grüße in 2Tim 4,19 lassen vermuten, dass Timotheus den zweiten Brief ebenfalls in Ephesus empfangt, da Prisca und Aquila sich nach Apg 18,18.26, wie auch Onesiphorus nach 2Tim 1,18 in Ephesus befanden (Holtz 1980:3). Zahn vertritt dagegen die Position, Timotheus hätte sich zur Zeit des 2. Timotheusbriefes nicht in Ephesus befunden, sondern in Ikonium oder in seinem Heimatort Lystra (Zahn [1906/1907] 1994:413). Die folgenden Ausführungen schließen sich der ersten Position an.

¹¹⁴ Vertreter des Sukzessionsgedankens (d. h. apostolische Nachfolgerschaft). Es meint die Ordination durch rechtmäßig geweihte und somit ohne Unterbrechung auf die Apostel zurückführende Bischöfe (Hanselmann, Rothenberg & Swarat 1987: 163). Hinter dem Sukzessionsgedanken steht die Vorstellung, durch sie die Tradition (Überlieferung) des paulinischen Lehrgutes zu garantieren. Ihre Vertreter sind u. a. Oberlinner (1995:67), Brox (1969:241), Weiser (2003:178, 159), Merkel (1991:62). Roloff hält differenzierend fest: „Von einem Sukzessionsprinzip kann man in den Pastoralbriefen nur in dem Sinne sprechen, dass die geglaubte Kontinuität des Evangeliums sich in der sichtbaren Kontinuität der sich seiner Norm unterstellenden Amtsträger der Kirche Ausdruck verschafft“ (1978:526); ähnlich auch Weiser (2003:159).

¹¹⁵ Gegner des Sukzessionsgedankens sind Schlatter (1953:181); Thiessen (1995:305), Schweizer (1962:75), Grünzweig (1990:43); Barclay (1974:147), Bürki 1987:48); Wohlenberg (1923), Guthrie & Motyer (1985:465). Hasler schreibt, es wird übersehen „dass mit den ‚vielen Zeugen‘ nicht auf eine klerikale oder hierarchische Stellung der ‚Tradenten‘, sondern auf ihre Funktion Gewicht gelegt ist“ (1978:62).

¹¹⁶ Vgl. dazu 2.2.7 Wortstudie: πιστός (treu).

¹¹⁷ 2Tim 1,13 bezieht sich direkt auf 1,12, worin von „mein anvertrautes Gut“ (παράθήκη μου) gesprochen wird (vgl. genetivus auctoris bzw. subiectivus).

(παραθήκη) anführen lassen (:237).¹¹⁸ Deren nähere Bedeutung soll durch eine Wortstudie geklärt werden.

2.2.4 Wortstudie: „anvertrautes Gut“ (παραθήκη)

Παραθήκη bedeutet „anvertrautes Gut“ (Trummer 1992b:51). Doch wie ist dieses Gut inhaltlich zu füllen? Und wie ist der Begriff in 2Tim 1,12 grammatikalisch zu deuten? Die folgenden Ausführungen gehen auf die genannten Fragestellungen ein. Zunächst soll mit der Klärung des grammatikalischen Verständnisses begonnen werden.

1. *Klärung des grammatikalischen Verständnisses*

„Die Klärung des Verständnisses von παραθήκη μου in 2Tim 1,12 hat nicht allein grammatische Bedeutung, sondern wirkt sich auch auf die beiden weiteren Aspekte von Normativität (Maßgeblichkeit) und Tradition¹¹⁹ aus“ (Schlarb 1990:230). Der Begriff „anvertrautes Gut“ (παραθήκη) kommt aus dem „Hintergrund des Rechtsaktes der Hinterlegung eines Deposits¹²⁰ bei einem Treuhänder durch einen Deponenten“¹²¹ (:230). Es stellt sich für 2Tim 1,12 die grammatikalische Frage, ob hier ein „genitivus possessivus oder ein genitivus auctoris“ (:230) vorkommt. Wenn Paulus, der ersten Variante folgend, als Treuhänder¹²² verstanden wird, so steht dahinter z. B. ein anderes Traditionsverständnis, als wenn die zweite Variante des genetivus auctoris bzw. subiectivus angenommen wird. Da der erste Erklärungsversuch mehrere Probleme mit sich bringt, wird hier dem zweiten Lösungsversuch gefolgt (:231). Dadurch, dass das Vermächtnis als „mein anvertrautes Gut“ (παραθήκη μου) bezeichnet wird, ist es in dem Zusammenhang als das des „Paulus“ benannt. Somit wird dieser als ihr Deponent¹²³ angeführt, der das „anvertraute Gut“ (παραθήκη) an seinen Schüler Timotheus übergeben hat (Weiser 2003:127). Die Wahl der zweiten grammatikalischen Lösung wird vor allem durch die Literaturbeispiele von Wolter

¹¹⁸ Vgl. auch Weiser (2003:125, 127).

¹¹⁹ Weitergabe von Überlieferungsgut.

¹²⁰ Etwas, das zur Aufbewahrung gegeben wurde.

¹²¹ Weitere Ausführungen dieses Ablaufes finden sich bei Brox (1967:235) und Wolter (Schlarb 1990:230).

¹²² Jemanden, dem etwas zu treuen Händen übergeben wurde.

¹²³ Jemand, der etwas hinterlegt und in Verwahrung gibt.

gestützt.¹²⁴ Weiser (2003) ergänzt zu Recht, dass bei Annahme dieser Sichtweise dagegen beachtet werden muss, „dass der Deponent ‚Paulus‘ selbstverständlich nicht als Schöpfer, Urheber oder Ursprung der Paratheke betrachtet wird“ (:127). Vielmehr wird ja in den Past auf verschiedene Weise klar darauf hingewiesen, dass Paulus selbst die Botschaft empfangen hat und als deren „Erstverkünder und Lehrer eingesetzt wurde“¹²⁵ (:127).

Somit steht Paulus als der Gewährsmann für die „richtige Lehre“ im Gegensatz zur Irrlehre (Schweizer 1962:70). Das war darum für die jungen Gemeinden lebenswichtig, weil Irrlehren (2Tim 2,16) die Christen zu bedrohen begannen und die Norm eines feststehenden Bibelkanons noch nicht bestand (Baumert 2000:145). Folglich sind die Lehrinhalte, die sich auf die Lehren des Apostels gründeten, damals als rechtskräftig in der Gemeinde anerkannt worden.¹²⁶

2. Aspekt des „Bewahrens“

Immer wieder wird „das anvertraute Gut“ (παράθήκη) mit „bewahren“ (φθλάσσω) (2Tim 1,11.14; 1Tim 6,20) in Verbindung gebracht. Dies erinnert an die alttestamentlich-jüdische Tradition (Maurer 1969:164). Maurer erklärt: „Aus der Parallelität der beiden Sätze 1,13.14 ergibt sich, dass die gebotene Bewahrung der παράθήκη unter dem Beistand des Heiligen Geistes und also als Akt des Glaubens und der Liebe zu vollziehen ist“ (:165). Dadurch bekommt der Aspekt der Verantwortung für die Echtheit und Unversehrtheit des anvertrauten Gutes seine Bedeutung. Es trägt die Person, der die „gute Tradition anvertraut ist“ (:165) eine besondere „Verpflichtung“ (V. 14) (:165).

Auch stellt sich die Frage nach dem Inhalt des „anvertrauten Gutes“ (παράθήκη). Im Folgenden soll dieser Problematik nachgegangen werden.

¹²⁴ Wolter schreibt: „Außer in den Fällen, wo der Genitiv den Gegenstand des anvertrauten Gutes bezeichnet (Gen. object.), weist er immer und ohne jede Ausnahme stets auf den Deponenten der Para(kata)theke, dem Eigentumsrecht an dem Depositum zukommt“ (Schlarb 1990:231). Weitere Vertreter sind: Schlier (Weiser 2003: 127), Wegenast (:127), Roloff: „die von mir ausgehende παράθήκη“ (1988:372), Wagener (Weiser 2003:127). Vertreter der ersten Auslegungsvariante sind: Dibelius/Conzelmann (Weiser 2003:127); Jeremias (1975:51), Brox (1967:236), Maurer (1969:165), Merkel (1991:60).

¹²⁵ Weitere Positionen unterschiedlicher Exegeten finden sich bei Weiser (2003:127).

¹²⁶ Weitere Konsequenzen im Blick auf Tradition und Sukzession finden sich unter Punkt: 2.2.7 Wortstudie: „treu“ (πιστός).

3. Inhalt „des anvertrauten Gutes“ (παραθήκη)

Da im engeren Textzusammenhang des „anvertrauten Gutes“ (παραθήκη) in 2Tim 1,12-14 nur einige Verse zuvor (9-10) vom „Evangelium bezeichneten Kerygma“ (Weiser 2003:128) die Rede ist, schließen einige Exegeten daraus, dass der Inhalt des „anvertrauten Gutes“ (παραθήκη) allein das Evangelium umfasst.¹²⁷ Schlarb vertritt dagegen ein erweitertes Verständnis. Um seiner Argumentation zu folgen, ist es nötig einen Blick darauf zu richten, wovon Paulus zum Beginn des 1Tim schreibt (1,18). Es geht dabei um das Anvertrauen der „Botschaft“ (ἐπαγγελία) „von Paulus an Timotheus“ (παρατίθημαί σοι). Richtet man anschließend das Augenmerk auf das Ende in 1Tim 6,20, zeigt sich, dass Paulus rückblickend mit Nachdruck mahnt, das „anvertraute Gut“ (παραθήκη) zu bewahren (Weiser 2003:128). Achtet man im Weiteren darauf, „dass er die Aufforderung zur Bewahrung des „anvertrauten Gutes“ (παραθήκη) im 2.Tim unmittelbar mit der Ermahnung zum Einhalten der gesunden, von „Paulus“ gehörten Lehrworte verbindet (1,13)“ (:128), und dazu dann letztendlich in 2Tim 2,2 Timotheus beauftragt, das von ihm Gehörte zuverlässigen Menschen „anzuvertrauen“ (παράθου), so lässt diese Zusammenschau auf einen umfassenderen Inhalt „des anvertrauten Gutes“ (παραθήκη) schließen (:128).

Schlarb weist hinreichend nach (1990:233), dass der Kontext des „anvertrauten Gutes“ (παραθήκη) nirgends eine „Gleichsetzung mit einem Verkündigungsterminus“ (:236) nahe legt. Daneben zeigt der Exeget auf, dass der 1Tim mehr Grundlage für eine Klärung des Begriffes bietet als die Textbasis im 2Tim (:235). Indem Schlarb beide Briefe an Timotheus berücksichtigt, arbeitet er ein „umfassenderes“ Verständnis des „anvertrauten Gutes“ (παραθήκη) heraus,¹²⁸ an das sich die vorliegende Arbeit anschließt. Die „umfassendere“ Füllung des Begriffs beinhaltet die Aspekte: Lehren, Vermahnen, Unterweisung,¹²⁹ Repetieren und Einüben. Alle Begriffe beziehen sich auf eine rechte Ethik (:236). Der Zusammenhang zeigt,

¹²⁷ So Maurer (1969:165), Merk (Weiser 2003:128). Von Lips (1979:49, 269) wie auch Lohfink (Weiser 2003:128) unterstreichen den Unterschied zwischen Evangelium/„anvertrauten Gutes“ (παραθήκη) und „Lehre“ (διδασκαλία). Wolter (:128) zeigt dagegen auf, dass diese Unterscheidung nicht real nachweisbar ist. Schlarb (1990:233-234,238) argumentiert ähnlich.

¹²⁸ So auch Weiser (2003:128), Wegenast (:128), welcher sich auf Schlier (:128) beruft; im Wesentlichen stimmt auch Brox (1967:235-236) zu; vgl. auch Wolter (Weiser 2003:128) und Roloff (1988:373).

¹²⁹ Von der Schrift her betrachtet, sind Unterweisung und Erziehung nicht auseinander zu dividieren (Mt 28,20). Es ist darum nicht nur die bloße Vermittlung der biblischen Botschaft angesprochen. Es meint vielmehr die Hilfestellung, die dem anderen gegeben wird, die Lehre ins Leben umzusetzen (Printz 1996:159).

dass es in der Begrifflichkeit „des anvertrauten Gutes“ (παρὰθήκη) also nicht allein um die Überlieferung eines „Evangeliums“ (εὐαγγέλιον) geht (Schlarb 1990:236). Damit wird deutlich, dass es sowohl paränetisches¹³⁰ Regelgut, wie auch Worte des Glaubens (Evangelium) umschließt.¹³¹ Aber zugleich beinhaltet es auch „Worte der guten Lehre“ (:239). Darunter ist schriftliche (fixierte) wie mündliche Überlieferung zu verstehen. Es ist also entscheidend zu beachten, dass das „anvertraute Gut“ (παρὰθήκη) nicht als „Äquivalentbegriff“ (:239) für nur einen der genannten Inhalte zu verstehen ist. Es umfasst vielmehr alle beschriebenen Begriffe. Dementsprechend beinhaltet der Begriff auch Lehre. Er macht es darum möglich, andere zu lehren im Sinne von „anweisen und gebieten“ (παράγγελλειν),¹³² um eine gesunde Glaubenslehre in der Gemeinde aufzubauen und zu bewahren (:239).¹³³

Der Argumentationslinie von Schlarb folgend, zeigt die Wortstudie wie auch der Textzusammenhang, dass „die Worte, die du von mir gehört hast“, mit „anvertrautes Gut“ (παρὰθήκη) gleichgesetzt werden können. Es beinhaltet die Gesichtspunkte des Lehrens, des Ermahnens, der Anleitung, wie des Wiederholens und Einübens im Bezug auf eine „rechte“ Ethik (:236). Unbestritten bleibt, dass dazu auch Inhalte des Evangeliums gehören. So enthält das „anvertraute Gut“ (παρὰθήκη) ebenso soteriologische wie christologische Aussagen (:237), die nachfolgend weiter ausgeführt werden sollen. Die Gemeinde in den Past ist durch Irrlehre bedroht. Darum liegt es nahe, dass mit Evangelium nicht zuerst der Verkündigungsaspekt im Blick auf die Heidenmission betont wird. Mit größerer Wahrscheinlichkeit ist von der unverfälschten Weitergabe ihres Inhaltes die Rede (Schlarb 1990: 244). Denn Paulus ist in den Past der Bürge für die richtige Lehre. Das ist auch auf das Evangelium zu beziehen. Darum spricht er in 2Tim 2,8 von „meinem Evangelium“. Das

¹³⁰ Abzuleiten von Ermahnung.

¹³¹ Wenn in den Past von Evangelium gesprochen wird, so beinhaltet es den Hinweis auf die Rettung und die dadurch begründete Verheißung auf das ewige Leben und auf die Auferstehung Jesu Christi (Schlarb 1990:250).

¹³² „Anweisen und gebieten“ (παράγγελλειν) kommt nur im 1Tim vor. Dafür tritt das Verb aber insgesamt fünf Mal auf (1,3; 4,11; 5,7; 6,13; 6,17). Die Fundstellen zeigen auf die paränetische Aufgabe, die Timotheus zufällt. Ebenso weisen sie auf die Verpflichtung hin, die Gemeinde und auch spezielle Personengruppen bestimmte Tatbestände zu lehren, um ihnen zu helfen, auf dem rechten Weg zu bleiben oder wieder auf diesen zurückzufinden (Schlarb 1990:236).

Es bleibt zu ergänzen: „Der sehr bewusst gewählte Begriff *Paratheke* bringt im Unterschied etwa zum Begriff *Paradosis*, außer dem Gesichtspunkt der zuverlässigen, unversehrten Weitergabe, auch den der Rückbindung an den Anfang der Traditionsbildung zum Ausdruck, nämlich an ‚Paulus‘ als dem Ur-Verkündiger und Lehrer“ (Weiser 203:125) des Evangeliums und seiner Auslegung. Dies vertritt auch Lips: „Während bei παράδοσις der Ton mehr auf der Weitergabe liegt, ist bei παρὰθήκη stärker die Bindung an den Übergebenden einbezogen“ (1979:271). Ebenso: Wolter (Weiser 2003:125) und Roloff (1988:372). Anders dagegen versteht es Wegenast (Weiser 2003:125). Er sieht den Grund für die Wortwahl von „Paratheke“ und der Vermeidung von Paradosis in den Past darin, „dass Paradosis in der Gnosis eine zu große Rolle spielte“ (:125).

Evangelium wird in den Past durch gewisse Erinnerungsformeln (:237), die seine Inhalte wiedergeben, tradiert (:245). Das ist z. B. an 2Tim 2,8 zu erkennen. Paulus ermahnt Timotheus darin, Jesus Christus und seine Heilstat im Gedächtnis zu behalten und sich dessen zu vergewissern.¹³⁴ Reden die Past von Evangelium, so bezieht es sich inhaltlich auf den Glauben an Christus und seine Erlösung, die er für die Menschen erworben hat. Es meint den stellvertretenden Sühnetod am Kreuz (Schlarb 1990:250), die Auferstehung Jesu Christi und die Verheißung auf das ewige Leben (:250). Es beinhaltet also Worte des Glaubens.

2b „vor“ (διὰ) „vielen Zeugen“ (πολλῶν μαρτύρων),

Zur Klärung des Textverständnisses soll eine kleine Wortstudie zur Präposition „vor“ (διὰ) gezeigt werden. Sie bietet die Grundlage für die weiteren Ausführungen.

2.2.5 Wortstudie: „vor“ (διὰ)

Διὰ hat die Bedeutung „durch, durch – hin“ (Bauer 1988:360) (mit Genitiv); wie auch „durch weg“ (Heß 1992:712) (mit Akkusativ). Speziell auf 2Tim 2,2 bezogen, ist διὰ zu übersetzen im Sinne von: „durch“ (Bauer 1988:361) oder „durch menschliche Vermittlung“¹³⁵ (Heß 1992:712). Bauer weist darauf hin, dass gelegentlich die zu vermittelnde Tätigkeit durch das „Zugegensein“ (:361) ausgeübt wird. Aus diesem Grund übersetzt er διὰ πολλῶν μαρτύρων mit „in Gegenwart vieler Zeugen“ (:361). Haubek & Siebenthal (1994) übersetzen διὰ in 2Tim 2,2 mit „in Gegenwart, vor“ (:228).

Um die augenblickliche Diskussion in Auszügen wiederzugeben, sollen im Folgenden einige Auslegungsvarianten erörtert werden. Abschließend wird die eigene Position gezeigt. Auf Grund der grammatikalischen Zusammenhänge kann die Redewendung: „was du gehört hast *in Gegenwart* oder *vor* vielen Zeugen“ meinen: „was du von mir gehört hast *durch die Vermittlung* vieler Zeugen...“. Diese Art der Deutung legt eine Weitergabe des Paulusgutes

¹³⁴ Vgl. auch 2Tim 1,10.

¹³⁵ Es betrifft hier den Genitiv der Person (Bauer 1988:361).

nahe, die Timotheus nicht allein vom Apostel selbst gehört und empfangen hat, sondern von Zeugen der Paulusverkündigung.¹³⁶ Hier ist an Mitgenossen des Paulus wie u. a. Barnabas (Apg 9,27) oder Priscilla und Aquilla (Apg 18,2) zu denken. Da Timotheus jedoch selbst ein enger Mitarbeiter des Paulus war, der ihn persönlich für einen längeren Zeitabschnitt u. a. auf Missionsreisen und in Ephesus gehört und erlebt hat (Apg 17,14; 18,5; 19,22; 20,4),¹³⁷ wird sich dieser Variante nicht angeschlossen. Die Mehrheit der Exegeten legt „vor vielen Zeugen“ (διὰ πολλῶν μαρτύρων) auf den Moment der Ordination des Timotheus aus. Sie deuten es wie Oberlinner (1995) schreibt: „im Rahmen der Beauftragung des künftigen Gemeindeleiters und -lehrers als Verpflichtung auf bestimmte, vorgegebene Lehrinhalte, die im Akt der Ordination ‚*dia pollon marturon*‘ also ‚vor vielen Zeugen‘ erfolgte“ (:68).¹³⁸

Oberlinner (1995) weist dem gegenüber mit Recht darauf hin, dass die Deutung des Textes im Blick auf den Moment der Ordination einer inhaltlichen Engführung nahe kommt. Diese Auslegungsweise ist seines Erachtens nicht „zwingend notwendig und vom Anspruch der Past her auch nicht naheliegend“ (:68). Genauso lehnt Thiessen (1995:305), gestützt auf Schweizer (1962:75), die Auslegung von 2Tim 2,2 auf die Ordination ab. Schweizer argumentiert damit, dass an besagter Stelle im Text von „Handauflegung oder Ordination keine Rede“ (:75) ist. So unterstreicht auch Hasler: „Nichts weist darauf hin, daß (sic!) die erwähnte Vielzahl von Zeugen mit den ordinierenden Presbytern identisch“ sei (Hasler 1978:61). Es geht seiner Ansicht nach in den Past nicht um die „selbstständige Fortpflanzung (:62) eines klerikalen Standes“, sondern um „Kontinuität der Träger des Verkündigungsamtes“ (:62). Dieser Sichtweise schließt sich die vorliegende Studie an und bietet folgende Auslegung:

Da es hier um eine durch Menschen vermittelte Tätigkeit geht, die nach Bauer in manchen Fällen durch das „Zugegensein“ ausgedrückt wird,¹³⁹ handelt es sich in 2Tim 2,2 vermutlich um das von Paulus Gehörte, das in Gegenwart vieler Zeugen gehört und bekräftigt bzw. bezeugt wurde. Dies konnte durch öffentliche Zustimmung der von Paulus vermittelten παρὰθήκη¹⁴⁰ geschehen, wodurch bestätigt wurde, dass der Apostel die Wahrheit verkündet.

¹³⁶ Ähnlich auch Hasler (1978: 61).

¹³⁷ Vgl. auch Punkt: 2.2.3 Exkurs: Briefempfänger.

¹³⁸ So Weiser: „Wie ‚Timotheus‘ die gesunde Lehre von ‚Paulus‘ unter anderem bei der Ordination empfangen hat und sie unter anderem bei der Ordination (vgl. 2Tim 1,6; 1Tim 5,22) an „zuverlässige Menschen“, d. h. Gemeindeleiter, weitergeben soll, so sollen diese es gegenüber ihren Amtsnachfolgern halten (2003:159)“. Ebenso Brox (1969 :240); Jeremias (1975:53); Merkel zieht hier den Akt der Ordination neben dem Moment der Taufe, wie der Einsetzung von Timotheus zum Dienst in Ephesus in Erwägung (1991:62).

¹³⁹ Vgl. 2.2.5 Wortstudie: „vor“ (δία).

¹⁴⁰ Vgl. Punkt: 2.2.4 Wortstudie: „anvertrautes Gut“ (παρὰθήκη).

So schreibt Schlatter (1953): „Denn in der langen Zeit, die er mit Paulus verlebte, hat er ihn in der Gegenwart vieler reden gehört, die seine Botschaft zu bestätigen oder zu entkräften vermochten, da auch sie wußten, (sic!) was Jesus war, und auch einen Christenstand besaßen und davon zu reden wußten (sic!), was Christus den ihm Glaubenden tue“ (:181). Desgleichen können die „heilsamen Worte“ (1,13) durch bestätigende Zeugnisse unterstrichen worden sein, die die Lehraussagen des Paulus beglaubigten (Holtz ([1966] 1980:163).¹⁴¹ Daraus ist zu schließen, dass Paulus viele Zeugen neben sich gehabt hat, die das, was er von Jesus weitergab, unterstrichen (Marshall 1999:726). Das zeigt den Apostel nicht als einen einsamen „Streiter Christi“, der „Geheimlehren“ (Schlatter 1953:181) verkündigte, die nur er allein kannte. Vielmehr tat er seine Arbeit „in der Gemeinschaft und unter den Augen vieler“ (:181). Diese Arbeits- und Lebensweise erfuhr Timotheus in der Gemeinschaft mit Paulus. Sie spiegelte eine „große Einheit im Geist und Glauben unter den vielen Zeugen Jesu wieder“ (:181). So hat Timotheus die Verkündigung des Apostels oft in Gegenwart vieler Zeugen vernommen und bestätigt bekommen (Marshall 1999:726). „Und naturgemäß hörte der langjährige Mitarbeiter Timotheus vieles von Paulus auch unter vier Augen“ (Grünzweig 1990:43).

2c das „befiehl“ (παράθου) „treuen“ (πιστοῖς) „Menschen“ (ἀνθρώποις) an,

Um den Textzusammenhang des vorliegenden Abschnittes zu verstehen, wird das Verb „anvertrauen“ (παράτίθημι) in einer kurzen Wortstudie näher untersucht.

2.2.6 Untersuchung zu „anvertrauen“ (παράτίθημι)

2.2.6.1 Wortstudie: „anvertrauen“ (παράτίθημι)

Παράτίθημι wird mit „vorsetzen, vorlegen; danebenstellen (sic!); übergeben, anvertrauen, darlegen“ (Trummer 1992b:51) übersetzt. Das Verb wie das Nomen sind aus παρα + τίθημι zusammengesetzt. Das Verb kommt 19-mal im NT vor (:52), wobei es die Grundbedeutung von „(hin)setzen, (nieder)legen, (fest-, her)stellen“ hat

¹⁴¹ So auch Barclay (1974:147).

(:51). Durch die Präposition *παρὰ* mit der Bedeutung: „von seiten (sic!), von ... her“

(:51) wird eine Bewegung von einem bestimmten Ausgangspunkt her angedeutet (:51).

Wie die Wortstudie zeigt, geht es bei dem Verb *παράθου* um ein „Vorlegen“, ein „Darlegen“, ein „Übergeben“ oder „Anvertrauen“. Da unterschiedliche Übersetzungsmöglichkeiten vorliegen, muss man sich für die weitere Darbietung für eine Variante entscheiden. M. E. gibt das Verb „anvertrauen“ die Bedeutung am treffendsten wieder. Darum soll *παράθου* anschließend mit „anvertrauen“ dargestellt werden. Das Verb geht von einer bestimmten Person aus (hier: Paulus), und ist auf eine andere Person oder mehrere Personen hin ausgerichtet (hier: zunächst Timotheus, dann auch „treue Menschen, die tüchtig sind, auch andere zu lehren“). Zu Recht weist Schlarb (1990) darauf hin, dass 2Tim 1,13 und 2,2 zusammengehören (:227). Die „heilsamen Worte“, werden in 1,14 mit „dieses kostbare Gut, das dir anvertraut (*παράθήκη*) ist“ parallelisiert. Mit der „paulinischen *παράθήκη*“ (:227) wird der Schüler des Apostels zur „vorbildlichen Übernahme“ (:227) und „Weitergabe“ (:227) (2,2) der „heilsamen“ Worte durch Paulus aufgefordert (:227). In 2,2 wird die zugrundelegende Absicht des Anvertrauens deutlich, denn das „Gehörte“ ist die Basis, der Inhalt dessen, was an andere übergeben werden soll (:228). Die Wortstudie zu „anvertrautes Gut“ (*παράθήκη*)¹⁴² zeigt ihre umfassende Bedeutung. Es beinhaltet Elemente des Lehrens, des Ermahnens, der Unterweisung. Sie sind alle auf das Einüben einer „rechten“ Ethik ausgerichtet (Schlarb 1990:236). Desgleichen beinhaltet sie auch die Verkündigung des Evangeliums (:239). Diese Elemente in ihrer Gesamtheit sollen anderen Menschen anvertraut werden. In 2Tim 2,2 finden sich allerdings keine inhaltlichen Aussagen darüber, wie das „Anvertrauen“ (*παράθου*) von Timotheus umgesetzt werden soll. Im Textbefund kommt das Verb bei Paulus nur in 1Tim 1,18 und 1Kor 10,27 vor. Beide Belege ergeben keine inhaltliche Bedeutungserweiterung über die Wortstudie hinaus.¹⁴³ Da Timotheus die paulinische *παράθήκη* anderen Menschen „anzubefehlen“ (*παράτίθημι*) hat (s. o.), liegt es hier nahe, die Bedeutung des „anvertrauten Gutes“ (*παράθήκη*) auf die Verbform anzuwenden. So kann das Verb „anvertrauen“ (*παράτίθημι*) inhaltlich gefüllt werden mit: zu lehren, zu ermahnen, zu unterweisen,¹⁴⁴ zu repetieren und einzuüben im Blick auf die „rechte“ Ethik

¹⁴² Vgl. Wortstudie: 2.2.4 „anvertrautes Gut“ (*παράθήκη*).

¹⁴³ Vgl. Wortstudie: 2.2.6 „anvertrauen“ (*παράτίθημι*).

¹⁴⁴ Hafner bestätigt, dass Paulus in seinem Apostolat der Gemeinde nicht als Machthaber oder Despot gegenüber tritt, sondern er weist sie zurecht, ermahnt, lehrt, appelliert an ihre Einsicht, ihre Erkenntnis und ihren Gehorsam, was sich in 2Kor 1,24, im Galaterbrief, Kol 2 und 1Petr 5,3 im Besonderen zeigt (Hafner 1988:876).

(christliche Lebensform). Riesner (1981) hält in Bezug auf 2Tim 2,2 auch den Aspekt des Auswendiglernens für möglich (:369). Zugleich beinhaltet es die Weitergabe des Evangeliums. Die Wortbedeutung von „anvertrauen“ (παρὰτίθημι) steht durch seine Ableitung von „anvertrautes Gut“ (παρὰθήκη) (s. o.) eng mit „lehren“ (διδάσκω) in Beziehung. Diese Nähe wird zudem durch den Textzusammenhang unterstrichen: „... das befiehl’ (παράθου) treuen Menschen an, die tüchtig sind, auch andere zu ‚lehren‘ (διδάξαι)“. Folglich ist hier speziell das Wortfeld „lehren“ (διδάσκειν) und „Lehre“ (διδασκαλία) der Past zu berücksichtigen. Das gilt insbesondere für die zwei Timotheusbriefe.¹⁴⁵

2.2.6.2 Wortstudie: „lehren, Lehre“ (διδάσκειν, διδασκαλία)

Vorab soll die Worthäufigkeit von „lehren“ (διδάσκειν) festgestellt werden. Es kommt ca. 95 mal im NT vor. Dabei fallen ungefähr 2/3 auf die Evangelien und dem ersten Teil der Apostelgeschichte. Dies weist auf den Schwerpunkt von „lehren“ (διδάσκειν) hin, der damit deutlich in den Evangelien „in der Umgebung Jesu und in der Urgemeinde“ (Rengstorf [1935] 1957:141) zu finden ist. Die Wortbedeutung ist formal eindeutig und lässt sich mit „lehren“ (Bauer 1988:386) und „belehren“ (Rengstorf [1935] 1957:141) übersetzen.

Vom griechischen Sprachgebrauch her ist zu erkennen, dass „lehren“ (διδάσκειν) sich an den Intellekt wendet. Diese Ausrichtung bestätigt sich auch im außerbiblischen Sprachgebrauch. Dagegen findet sich in den Evangelien eine radikale Überwindung des intellektuellen Moments, was einen neuen Aspekt im Wortgebrauch darstellt (:144). Das „Lehren“ (διδάσκειν) Jesu wendet sich nicht an den Intellekt, sondern an

¹⁴⁵ Die Vorgehensweise wird dadurch gestützt, dass in den Past für den Begriff der Lehre „anvertrautes Gut“ (παρὰθήκη) (1Tim 6,20; 2Tim 1,12.14) und „Lehre“ (διδασκαλία) synonym verwandt werden (Wegenast 1993:860).

den Willen des Menschen (:144),¹⁴⁶ indem er den Hörer in den Willen Gottes stellt (:143).¹⁴⁷

In den Past bezeichnet das Verb „lehren“ (διδάσκω) in den meisten Fällen die Vermittlung von „einigermaßen fixierter Überlieferung“ (Wegenast 1993:856). Dies zeigt sich z. B. in der Aussage: „Das ist gewisslich wahr und ein Wort des Glaubens wert, ...“ (1Tim 1,15) oder „das ist gewisslich wahr:...“ (1Tim 3,1). Ein Schwerpunkt liegt jetzt auf dem „Bewahren“ (2Tim 1,12; 1,14) des Überlieferungsgutes. Es geht hier in den Past somit vornehmlich um die „Überlieferung festen Gutes, das zur Kenntnis genommen und bewahrt werden muss“ (:856).¹⁴⁸

Im Weiteren soll das Wortvorkommen von „Lehre“ (διδασκαλία) untersucht werden. Es kommt im NT 21-mal vor. Davon findet es sich 15-mal in den Past (Weiß 1992:762), was auf ein auffallend starkes Begriffsvorkommen darin hinweist. Im aktiven Sinn trägt es die Bedeutung von Belehrung und Unterweisung (Röm 12,7; 1Tim 4,13; 5,17; Tit 2,7, Röm 15,4; 2Tim 3,16), wobei es an den übrigen Stellen im passiven Sinn auf die „Lehre im Sinn dessen, was gelehrt wird“ (:763) hinweist. In dieser Bedeutung tritt es hauptsächlich im Singular auf. Im Plural erscheint es allein in negativer Bedeutung (:763). Die sich häufende Benutzung von „Lehre“ (διδασκαλία) in den Past zeigt, dass die Hemmungen der Übersetzer der LXX¹⁴⁹ nicht mehr bestehen. Darum kann die christliche Predigt nun auch mit „Lehre“ (διδασκαλία) bezeichnet werden, wie sie hier auch als „anvertrautes Gut“ (παροθήκη) oder „Unterweisung“ (διδαχή)¹⁵⁰ erscheint. Aus dem Evangelium, das immer wieder neu

¹⁴⁶ Dies entspricht dem jüdischen Hintergrund von „lehren“ (διδάσκειν), dass sich in der LXX von limmēd ableitet. Es geht bei diesem Wort nicht allein um Wissens- und Fertigkeitsvermittlung (Wegenast 1993:852), sondern limmēd beansprucht den „ganzen Menschen und seine Bildung im tiefsten Sinne“ (Rengstorff [1935] 1957:140). „Lehren“ (διδάσκειν) wird in der LXX darum vor allem im Sinne seines Vorbilds gebraucht. Es geht in erster Linie um das Einüben und Anwenden des Willen Gottes (:140). „Das διδάσκειν der LXX erhebt stets Anspruch auf den ganzen Menschen und nicht nur auf gewisse Seiten an ihm“ (:140).

¹⁴⁷ Wegenast betont, dass der Wortgebrauch in den Evangelien von „lehren“ (διδάσκω) formal der LXX ähnlich ist und somit auch in bestimmter Art dem des Rabbinats. Das heißt, dass zu „lehren“ (διδάσκω) in diesem Zusammenhang nicht den Ausbau von bestimmten Fähigkeiten bedeutet, sondern auf „Lebensbelehrung“ (1993:855) abzielt. Dies schließt auch „Anrede und Forderung in der Form von Auslegung und Verkündigung des Willen Gottes“ ein (:855).

¹⁴⁸ In der Abendmahlsüberlieferung aus 1Kor 11,23 bezeichnet Paulus Jesus selbst als den „Anfänger der Traditionskette“ (Riesner 1981:70).

¹⁴⁹ In der LXX kommt „Lehre“ (διδασκαλία) nur 4-mal (Spr 2,17; Sir 24,33; 39,8; Jes 29,13) vor. Seine Bedeutung ist an diesen Fundstellen jedes Mal „Gesetzt als Wille Gottes“ (Wegenast 1993:859). Ein Erklärungsversuch für das seltene Vorkommen von „Lehre“ (διδασκαλία) ist darin zu suchen, dass die „Profangräzität“ (das Griechisch der profanen griechischen Schriftsteller) (:859) unter dem Begriff zunächst intellektuelle Lehre versteht. In dieser Deutung meint es die Wissensvermittlung. Israel dagegen versteht unter „Lehre“ das Gesetz Gottes, das „dem Gehorsam angemessen ist“ (:859).

¹⁵⁰ Eine Wortstudie zu „Unterweisung, Lehrvortrag“ (διδαχή) wird hier nicht dargestellt, da sie keine erweiterten Erkenntnisse zur Wortbedeutung von „Lehre“ liefert.

verkündigt wird, ist auf diese Weise die „zu lernende Lehre geworden“ (Wegenast 1993:860). Sie muss „rein erhalten“ (:860) und gegen Irrlehre verteidigt werden. Im weiteren Verlauf werden verschiedene Aspekte des Wortfeldes aufgezeigt.

1. Vorbild

Die Past betonen an unterschiedlichen Stellen die „erzieherische Wirkung des Vorbildes“ (Schlarb 1990:345).¹⁵¹ Dabei ist das „Vermächtnis“ des Paulus im Evangelium, der Lehre und im Wort normgebend als nicht manipulierbares Vorbild (1Tim 6,3; 4,6; 2Tim 1,13; 2,2; 3,14) (:346). Dazu stellt Paulus sich selbst in seinen Bewährungssituationen, in denen er Leiden und Verfolgung um des Evangeliums willen auf sich nahm, als Vorbild zur Verfügung (2Tim 2,3; 1,8; 3,10ff; 4,6-8) (:346). Dies kann er nur, weil er dem Vorbild Christi folgt (1Kor 10,32-11,1) (Schlunk 1937:92). Seine Bereitschaft, mit seinem Leben und Lehren als Vorbild zu dienen, ist verstärkt im 2. Timotheusbrief erkennbar. Allein in der Bezeichnung seines Schülers Timotheus als „mein lieber Sohn“ (2Tim 1,2) kommt die „Konzeption einer ‚familiären‘ Beziehung zwischen diesen beiden“ (Schlarb 1990:347) zum Ausdruck,¹⁵² die die Vorbildfunktion des Apostels zu seinem Schüler einschließt. Demzufolge geht an Timotheus genauso die Aufforderung in 2Tim 4,12 den „Gläubigen ein Vorbild“ zu sein. Diese Ermahnung steht im direkten Zusammenhang mit der Aufforderung zum „Vorlesen, Ermahnen und Lehren“, bis Paulus in die Gemeinde zurückkommt, in der Timotheus als sein „Stellvertreter“ eingesetzt ist (4,13). Die verlangte Vorbildlichkeit, die in einem Achten auf den eigenen Lebenswandel und im Achten auf die rechte Lehre gefordert wird, hat das Ziel zu retten. Die pädagogische Bedeutung im hier gegebenen Textzusammenhang (vgl. 1Tim 4,12-16) findet sich in dem vorbildhaften Entstehen für andere, um sie zur „Erlangung ewigen Lebens“ (Schlarb 1990:347) zu führen.¹⁵³ Nichts anderes haben auch folgende Textstellen aus 2Tim 2,9 und 4,1.5 zum Ziel. „In diesem Sinne fallen dann sowohl die Beauftragung des Paulus als auch die

¹⁵¹ Paulus ist darin aber mehr noch als ein Vorbild. An ihm ist viel mehr ein „Exemple par excellence statuiert worden, dem in seiner begründenden Bedeutung als Rettung des Sünders kein weiteres hinzugefügt werden muß (sic!)“ (1Tim 1,16) (:345). Gedanken zur weiterführenden Diskussion finden sich bei Schlarb (1990:346).

¹⁵² Es geht um geistliche Vaterschaft. Zum einen ist zu vermuten, dass Timotheus bei Paulus zum Glauben gekommen ist (Ollrog 1997:20). Zum anderen wurde er von Paulus wie ein geistlicher Sohn herangezogen (vgl. Punkt: 2.2.3 Exkurs: Der Briefempfänger).

¹⁵³ Paulus kennt die Schwächen und Stärken seiner Gemeinden. Er weint und freut sich mit ihnen. Er straft und richtet sie wieder auf. Der Apostel tröstet und stärkt die Glieder. Er geht rücksichtsvoll auf den Stand ihres Glaubens ein (Schlunk 1937:91).

seiner Schüler und wohl ebenso die der in den Gemeinden Verantwortlichen zusammen“ (:347). Das Bewahren der „Lebensvorbildlichkeit“ (:347) wird hier insbesondere mit der Bewahrung der „Lehre“ (διδασκαλία) verbunden. Diese geschieht u.a. durch die „Weitergabe“ an „treue Menschen, die tüchtig sind, auch andere zu lehren“, wie in 2Tim 2,2 angewiesen wird. Ein vorbildlicher Lebenswandel verkörpert den christlichen Glauben wie die gesunde Lehre (1Tim 3,2). Darum werden nicht nur in Leitungsfunktion stehende Christen zu einem vorbildlichen Lebenswandel aufgefordert, sondern auch „Sklaven, die unter dem Joch sind“, wie 1Tim 6,1 verdeutlicht (Schlarb 1990:347). Demzufolge ist also nicht allein auf die terminologisch wichtigen Stellen der „Paranäse für Mitarbeiter“ (:347) zu einem vorbildlichen Lebenswandel Bezug zu nehmen. Dies bewahrt vor einer Reduzierung der Aussagen der Past „zugunsten bestimmter ‚amtlicher‘ Stellen“ (:347). Der enge Kontext von 2Tim 2,2 zeigt, dass der vorbildliche Lebensvollzug auch die Bereitschaft zum Leiden um des Evangeliums willen beinhaltet (2Tim 2,3).

2. Frömmigkeit

1Tim 6,3 „Wenn jemand anders lehrt (ἐτεροδιδασκαλεῖ) und bleibt nicht bei den heilsamen Worten unseres Herrn Jesus Christus und bei der Lehre (διδασκαλία), die dem Glauben gemäß ist, (εὐσέβειαν),...“ zeigt, dass „Lehre“ (διδασκαλία) als terminus technicus für die christliche Lehre verwandt wird. Sie weist auf den Gegensatz zur falschen Lehre hin, die sich in „Irrlehre“ (ἐτεροδιδασκαλεῖ) ausdrückt (Weiß 1992:763).

Der sprachliche und inhaltliche Bezug liegt schwerpunktmäßig auf „Frömmigkeit“ (εὐσέβεια). Von Lips (1979) hat den „Doppelaspekt der religiösen Erkenntnis und des entsprechenden Tuns“ (:83) der „Frömmigkeit“ (εὐσέβεια) hinreichend herausgearbeitet (Schlarb 1990:292). Dadurch wird auch der Textzusammenhang von 1Tim 6,3 erhellt. Die „Lehre“ (διδασκαλία) wird, ähnlich wie in 1,10, an eine sie „normierende Größe verwiesen“ (:293). Sie zeigt jeweils auf das in der „Erscheinung Christi“ (ἐπιφάνεια) erschlossene Heil. „Frömmigkeit“ (εὐσέβεια) ist dabei das Ergebnis. Sie zeigt sich als Einheit von Glaube (als „Wissen“) und Tun. Die Lehre hat diese Einheit zur Basis (:293). Sie stellt den Zusammenhang von rechter Gotteserkenntnis und dem daraus folgenden Tun her.

3. *Beziehung zwischen Lehrer und Schüler*

2Tim 3,10 „Du aber bist mir gefolgt in der Lehre (διδασκαλία), im Leben, im Streben, im Glauben, in der Langmut, in der Liebe, in der Geduld,...“ ähnelt in seinem Stil an die „Erinnerungssätze“ (Schlarb 1990: 293) des ersten Kapitels. Somit dient der Vers zur Vergewisserung des Paulusschülers, auf dem richtigen Weg der Nachfolge seines „Lehrmeisters“ zu sein (:293). Da „Lehre“ (διδασκαλία) zu Beginn von aufgezählten Tugenden steht, wird hier Theorie und Praxis miteinander verknüpft. Sie zeigt die inhaltliche Ausrichtung an, der Timotheus nachfolgt. Diese ist ganz auf dessen Lehrer Paulus ausgerichtet, der sich in 1Tim 2,7 und 2Tim 1,11 als der „Lehrer“ (διδάσκαλος) tituliert. Durch die persönliche Formulierung wird die enge Verbindung des Schülers Timotheus zu seinem Lehrer Paulus wie zu dessen Lehre deutlich (:294). Paulus dient mit seinem Leben und seiner Lehre als lebendiges Vorbild für seinen Schüler. An dieser Textstelle wird die enge Beziehung zwischen Schüler und Lehrer besonders offensichtlich. Ebenso geben in besonderer Weise Textstellen aus den zwei Timotheusbriefen Hinweis auf die enge Beziehung zwischen Lehrer und Schüler. In 1Tim 1,2 und 2Tim 1,2 nennt Paulus Timotheus seinen „rechten Sohn im Glauben“ oder „meinen lieben Sohn“.¹⁵⁴ Nach Ollrog (1979) ist hier ein Hinweis auf „familiäre Fürsorge“ (:179) zu finden, deren Vorstellung sich ebenso auf die Mutter (Gal 4,19) wie die Amme (1Thess 2,7) übertragen lassen. Er spricht von den Tränen, die Timotheus geweint hat, als sie sich trennten (2Tim 1,4). Paulus denkt an Timotheus „Tag und Nacht“ und steht für ihn im Gebet ein (2Tim 1,3). Der Apostel hat Sehnsucht danach, Timotheus wieder zu sehen (1,4). Er kennt die Geschichte und Herkunft seines Schülers Timotheus (1,5).

4. *Seelsorgerlich-ethischer Charakter*

„Lehren“ (διδάσκω) steht in 1Tim 4,11 in Verbindung mit dem Verb gebieten und gibt somit eine seelsorgerlich-ethische Anweisung (Rengstorf [1935] 1957:149) an Timotheus. Er hat die Funktion des Gemeindeleiters inne (Weiß 1992:768). An dieser

¹⁵⁴ Paulus Vaterschaft 1Kor 4,14-16 im Vergleich zu 3,5 meint: ein Mitarbeiter oder eine Gemeinde ist durch ihn, Paulus, zum Glauben gekommen (Ollrog 1997:179). Es ist hier auch ein Hinweis auf „familiäre Fürsorge“ (:179) zu finden. Die Vorstellung kann sich auch auf die Mutter (Gal 4,19) wie die Amme (1Thess 2,7) übertragen lassen.

Das Vater-Sohn-Verhältnis zwischen Paulus und Timotheus ist nach Hainz geprägt durch „Abhängigkeit, gehorsame Unterordnung, Gemeinschaft, Vertrauen, Freiwilligkeit“ (Printz 1996:248).

Stelle, wie in 6,2 („lehre und ermahne“) ist „zu lehren“ (διδάσκω) „Recht und Pflicht des Timotheus“ (Wegenast 1993:856). 1Tim 1,3 zeigt, dass er selbst von Paulus ermahnt wurde, damit er auf dem Weg des Glaubens bleibt und voranschreitet.¹⁵⁵ Timotheus bekommt vom Apostel den Auftrag, diese seelsorgerlich-ethische Arbeit an anderen Christen gleichfalls auszuführen.¹⁵⁶ Er gibt somit weiter, was er selber an „Erziehung im Glauben“ empfangen hat. Es spiegelt sich an dieser Stelle auffallend das Prinzip von 2Tim 2,2 wieder, indem der Paulusschüler weiter gibt, was er selber entgegennahm. Die seelsorgerliche Ermahnung hat auch die Aufgabe zu ermutigen, auf den Wegen des Glaubens zu gehen und zu bleiben (2Tim 2,1; 3,10; 4,2).¹⁵⁷ Außerdem ruft sie zur Buße, um (2Tim 4,2) einen Neuanfang durch Sündenbekenntnis und Zuspruch der Vergebung einzuleiten.¹⁵⁸

Der Zusammenhang zeigt, dass Lehre und das vorbildliche Leben in Beziehung zueinander stehen müssen. Damit wird die Ernsthaftigkeit der Lehre deutlich gemacht und für die Predigtempfänger erkennbar. Die „rechte Lehre“, die von Paulus an Timotheus übermittelt wurde, weist sich durch einen direkten Einfluss und Anspruch auf das Leben des Verkündigers selber aus (vgl. auch 3,10; 4,7). Es hat ein „göttliches Wesen“ zur Folge im Gegensatz zu dem „ungöttlichen Wesen“ (2,16) der „Irrlehrer“. Lehre und Leben gehören zusammen (Schlarb 1990:291). Die Erkenntnis, die aus der rechten Lehre gewonnen wird, soll ins Leben umgesetzt und angewandt werden. Dies ist ein Ausdruck der rechten Frömmigkeit, die Erkenntnis und Umsetzung vereint.

Schlarb (1990) weist nach, dass Theorie und Praxis in den Past nicht auseinander zu dividieren sind (:291) „So lässt sich von daher auch διδασκαλία in 1Tim 6,1 paraphrasieren im Sinne von unser Glaube und Leben als Christen“ (:292) in der Parallele zur offenbarten Gnade Gottes (Tit 2,11). Diese „heilsame Gnade“ schließt allerdings das παιδεύειν (erziehen) mit ein (Tit 2,10) (:192). Folglich gehört „das Moment der Umsetzung in entsprechendes Verhalten, also Erziehung und Unterweisung als Ethik, zur διδασκαλία τοῦ θεοῦ mit hinzu“ (vgl. Tit 2,10) (:192). Darin zeigt sich ihr seelsorgerlich-ethischer Charakter.

¹⁵⁵ Durch das Selbstverständnis des Paulus als „Vater“ der durch ihn zum Glauben bekehrten Menschen, sieht er das Recht, diese zu ermahnen. Er leitet daraus die Verantwortung ab, sie zurechtzuweisen und sogar zu bestrafen (1Kor 4,21; 2Kor 13,10 u. a.).

¹⁵⁶ So spricht Schlunk davon, dass Paulus erziehen will: „Er sieht seinen Dienst immer im großen Zusammenhang der göttlichen Pädagogik, wie sie sich in der Heilsgeschichte offenbart, und er will den Einzelnen wie die ganze Gemeinde in den Erziehungsdienst Gottes einordnen“ (1937:73).

¹⁵⁷ Hebr 10,24; 1Thess 5,11; 1Thess 4,18; Gal 6,2.

¹⁵⁸ Jak 5,16.

Es ist infolgedessen festzuhalten, dass das „Anvertrauen“ durch Lehren den Aspekt des vorbildhaften Lebens des Lehrenden voraussetzt. Dies zeigt sich in gelebter Frömmigkeit, die in einer liebenden Beziehung durch Unterweisung und Ermahnung versucht, den Schüler auf den Weg des Glaubens zu führen. Dazu gehört die Anleitung zum Leben als Christ, was neben dem Lehren auch die Ermahnung als pädagogisches Mittel einsetzt. An dieser Stelle zeigt sich die These der Populärliteratur bestätigt, die u. a. den Aspekt der Anleitung in 2Tim 2,2 erkennt. Sie beinhaltet das Einüben der Frömmigkeit des einzelnen Christen und des Mitarbeiters wie der ganzen Gemeinde. Folglich steht die Förderung des gelebten Glaubens in 2Tim 2,2 im Mittelpunkt von „anvertrauen“ (παράτιθμι). Diese Art zu lehren hat das Ziel, nicht nur Fertigkeiten, sondern den ganzen Menschen zu fördern. Diese Förderung oder Zurüstung kann auch als Training bezeichnet werden. Sie beinhaltet gewisse Züge von Jüngerschaft. Der Wortbefund zu „anvertrauen“ (παράτιθμι) leistet in den Paulusbriefen (1Tim 1,18; 1Kor 10,27) im Bezug auf die Anwendungspraxis keinen weiteren Beitrag zur inhaltlichen Füllung des Verbs (s. o.). Um dennoch weitere Informationen zur Praxis zu erhalten, muss darum in der „Sache“ geschaut werden, wie das „Anbefehlen und Vorlegen“ im Weiteren umzusetzen ist. Folglich befasst sich der nächste Abschnitt mit Textstellen, die exemplarisch Einblicke darüber geben, wie Paulus jungen Mitarbeitern, speziell Timotheus, sein „anvertrautes Gut“ (παράθήκη) praktisch vermittelte und sie somit förderte und trainierte.

2.2.6.3 „Anvertrauen“ (παράτιθμι) in der praktischen Anwendung

Ott (1996) weist darauf hin, dass Paulus in „seiner Methodik und Lehre zunächst von Barnabas beeinflusst wurde“ (:38). Barnabas betreute Paulus nach seiner Bekehrung. Paulus hielt sich eine bestimmte Zeit bei den Jüngern in Damaskus auf (Apg 9,19). Barnabas war der „Verbindungsmann“ zwischen Paulus und den Aposteln. Er stellte ihnen Paulus vor (Apg 9,27). Obwohl Paulus in den Heiligen Schriften gelehrt war, auch den christlichen Glauben in der Öffentlichkeit verkündigen und verteidigen zu können, wurden seine Begabungen durch Barnabas in der praktischen Gemeindegarbeit weiter gefördert. Barnabas suchte Paulus auf, um mit ihm zusammen ein ganzes Jahr die Gemeinde in Antiochien zu betreuen (Apg 11,25-26)

(:39). Diese Art des Trainings sollte Paulus für seine spätere Ausbildung von Mitarbeitern übernehmen, „nicht das Modell der rabbinischen Schulen“ (:39).¹⁵⁹

Ollrog (1979) schreibt über die Mitarbeiter des Paulus:

„Weder besaß er je einen institutionellen Charakter, oder wurde er zum Ansatzpunkt sukzessioneller Praktiken, noch bildete Paulus in ihm einen Schülerkreis heran, der nach seinem Tode paulinisches Gedankengut bewahrt und weitertradiert hätte. Die Mitarbeiter stammen aus den Gemeinden, und ebenso kehrten sie nach meist nicht sehr langer Mitarbeit bei Paulus wieder in ihre Gemeinden zurück“ (:235).

Paulus versuchte also nicht, ein „formelles Bildungssystem“ (Ott 1996:39) zu begründen,¹⁶⁰ sondern Ott weist hinreichend nach, dass er sich in vielerlei Hinsicht nach dem „Trainingskonzept Jesu“ (:37) ausrichtete.¹⁶¹ Es war nicht formal, sondern informal und damit keine „akademische Ausbildung“ (:35), sondern „praktische Lehre“ (:35). D. h. sie wurde nicht in erster Linie theoretisch, sondern überwiegend im Alltag durch praktische Anwendung und Beispiele vermittelt.¹⁶² Der Apostel hatte eine große Zahl von Mitarbeitern; 58 sind in den Briefen namentlich erwähnt (:39). Sie kamen aus allen sozialen Schichten (Ollrog 1997:43). Er war ständig um Mitarbeiter bemüht (Ollrog 1997: 44). Dabei war Paulus oftmals nur kurzzeitig vor Ort in den Gemeinden tätig, die durch ihn gegründet wurden. Es stellt sich daher die Frage, ob der Apostel überhaupt ein Modell zur Heranbildung und Förderung von Mitarbeitern in den örtlichen Gemeinden hatte.¹⁶³ Es waren sicherlich nicht alle Mitarbeiter des Paulus „Lehrlinge“ (Ott 1996:39). Aber Ott weist zu Recht darauf hin, dass bei genauem Hinsehen dennoch eine „Trainingsabsicht in der Beziehung zu seinen Mitarbeitern“ (:39) zu erkennen ist.¹⁶⁴ Er geht wie Maehlum (1969) von einer bewussten Mitarbeiterförderung des

¹⁵⁹ Das höchste Ziel beim Studium unter einem Rabbi war die „Heiligung des Lebens durch Erkenntnisse aus der Tora“ (Ott 1996:24). Obwohl die Pharisäer z. Z. Jesu „oft zu einer peniblen Beschäftigung mit dem Buchstaben des Gesetzes entarteten“ (:24), blieb die „Integration von Erkenntnis und Praxis das höchste Ziel“ (:24).

Nach Aberbach geschah dies hauptsächlich durch die „Beobachtung der Lebensführung des Rabbi in einer Lebensgemeinschaft (:25). Die Methode der Unterweisung war „zum größten Teil pedantisch und autoritär. Sie vollzog sich fast ausschließlich mündlich durch Wiederholung, und zwar möglichst wortgetreu“ (:25).

¹⁶⁰ Es ist weder ein griechisches noch ein jüdisches (Ott 1996:39) Bildungssystem. Ebenso hält Hardon fest, dass Paulus keine Schulen oder eine eigene „paulinische Richtung“ ausbildete, „denn von einer Richtung der Pauliner weiß die älteste Kirchengeschichte nichts“ (1922:82).

¹⁶¹ „Wenn Paulus das Modell Jesu auch nicht in jedem Detail nachahmte, hatte seine Methodik doch viel mehr mit der Jesu gemeinsam, als mit den üblichen Methoden seiner hellenistischen Umwelt“ (Ott 1996:42).

¹⁶² „Der Jünger eines Rabbi war in erster Linie ein Student, der den Inhalt des geschriebenen Gesetzes und der mündlichen Überlieferungen beherrschen sollte. Jüngerschaft war nach der Auffassung Jesu aber nicht eine theoretische Disziplin dieser Art, sondern eine praktische Aufgabe, zu der Menschen berufen wurden, um sich mit aller Kraft dafür einzusetzen“ (Ott 1996:27). Müller schreibt: „Lernen in der Nachfolge Jesu heißt den Willen Gottes tun, Barmherzigkeit üben und eine neue Existenz in Christus beginnen“ (zitiert in :27).

¹⁶³ Ollrog vertritt die These, dass Mitarbeiter des Paulus keine Jünger oder heranzubildenden Mitarbeiter waren. Er geht davon aus, dass sie Abgesandte der Gemeinden darstellten, die mündige Partner und Theologen waren. Sie sollten dem Missionswerk des Paulus stellvertretend für die Gemeinden zur Verfügung stehen. „Die Rolle der Mitarbeiter in der paulinischen Mission kann also nicht aus einem pädagogischen Vorhaben abgeleitet werden. Die Arbeit des Paulus gilt nicht den Mitarbeitern, sondern den Gemeinden“ (1979:118).

¹⁶⁴ So bestätigt ebenso Ollrog, dass Paulus beabsichtigt Mitarbeiter hervorbrachte (Ollrog 1997:58).

Apostels aus (:22).¹⁶⁵ Dabei erkennt Maehlum (1969) eine Heranbildung zweier unterschiedlicher Mitarbeitertypen, die sich Paulus heranzog (:22).¹⁶⁶ Im nächsten Abschnitt wird das Prinzip der unterschiedlichen Mitarbeitertypen näher beschrieben.

1. Unterschiedliche Mitarbeitertypen in Lebens- und Dienstgemeinschaft

Maehlum (1969) erklärt: „In der ‚Barnabas-Mission‘ waren Paulus und Markus nicht gleichgestellt, in der ‚Paulus-Mission‘ Silas und Timotheus auch nicht“ (:22). Die Verantwortlichkeitsgrade und Aufgabenbereiche waren unterschiedlich verteilt. Aus diesen Beobachtungen schließend fragt Maehlum mit Recht nach dem Vorkommen eines möglichen „Stufensystems“ in der Heranbildung von Mitarbeitern bei Paulus. Die „Stufen“ (:22) in der „Mitarbeiterförderung“ des Apostels hatten zur Folge, dass sich der Aufgabenbereich des einzelnen Mitarbeiters mit der Zeit ändern konnte, was durch die Berichte der Apg und der älteren Paulusbriefe deutlich erkennbar wird (Phil 2,19) (:23).¹⁶⁷ Am Beispiel von Timotheus zeigt der Autor, dass Timotheus von einem Gehilfen, der mehr Arbeiten im Hintergrund verrichtete (Apg. 16), zu einem Mitarbeiter wurde, der vermehrt Verantwortung übertragen bekam (Phil 2,19). Seine Entwicklung vollzog sich stetig weiter bis hin zur Selbstständigkeit mit Eigenverantwortung (1Thess 3,3.6) in gemeindeleitender Funktion (:23).¹⁶⁸

2. Übungsfeld im aktiven Dienst

Es zeigt sich an dieser Vorgehensweise, dass die Mitarbeiterförderung des Paulus ihr Übungsfeld im aktiven Dienst und nicht in einer sterilen Atmosphäre eines Labors oder eines Schulraumes fand (Ott 1996:44). Durch Beobachtung lernten die heranwachsenden Mitarbeiter, wie Paulus sich in verschiedensten Situationen und Herausforderungen verhielt. Es ging um echte Menschen, Probleme und tatsächlich gestellte Fragen. „Ein solches Umfeld des Lernens bringt Dringlichkeit und Ernst in das Training“ (:44). „Aktuelle Fragen und Herausforderungen in der Praxis sind Anlaß (sic!) und Motivation, das Lernen in der

¹⁶⁵ Es ist dabei darauf hinzuweisen, dass jeder Dienst in der Gemeinde von Paulus als Mitarbeiterschaft gesehen wurde, nicht nur der Dienst der Lehre (1Kor 12) (Ollrog 1997:89).

¹⁶⁶ Vertiefende Erläuterungen zur These der unterschiedlichen Mitarbeitertypen finden sich bei Maehlum (1969:22) wie bei Hardon (1922:69).

¹⁶⁷ Auch in dieser Vorgehensweise wird sichtbar, dass Paulus selten allein, sondern meistens im Team arbeitete und reiste (Hardon 1922:65). In den Missionsteams des Paulus und seiner Mitarbeiter kommt das Anliegen eines verbindlichen Zusammenlebens zum Ausdruck. Es zeigt sich in einer geschwisterlich dienenden Weise. Sie ist nicht durch „Herrschaft und Amtsdünkel bestimmt“ (Printz 1996:249), sondern durch „Liebe, Vertrauen, Gehorsam und gegenseitige Fürsorge und Dienst“ (:249).

¹⁶⁸ Ähnlich Ott 1996:41. Zugleich spricht Hardon von einer „Stufenfolge“ (1922:71) der Mitarbeiterheranbildung. Schlunk schreibt: „Offenbar hat Paulus die wichtigste Kunst des Missionars meisterhaft verstanden, nämlich die eigene Kraft und Wirkung durch die Einstellung von Gehilfen zu vervielfachen“ (1937:99).

Wirklichkeit des Alltags und des Dienstes zu verankern“ (:44). Daneben gab es aber auch die geistliche Dimension zur Förderung von Mitarbeitern, der im Folgenden Beachtung geschenkt werden soll.

3. Geistliche Dimension der Mitarbeiterförderung

Ein Prinzip der Mitarbeiterförderung umfasst die Notwendigkeit der geistlichen Dimension. Wie Jesus (Joh 17,9) betete auch Paulus für seine Mitarbeiter (2Tim 1,3; Phil 1,9-11), die er in der verantwortlichen Mitarbeiterschaft fördern wollte. Bei der Mitarbeiterförderung ist mit Widerstand zu rechnen, wie 2Tim 4,10 zeigt. Darum ist das Gebet für die Mitarbeiter wichtig, damit ihr Glaube nicht aufhört (Lk 22,32) (Ott 1996:87). Ohne Jesus können wir nichts tun, wie in Joh 15,5b deutlich wird (:88). Es zeigt, dass Mitarbeiterförderung nicht allein vom pädagogischen Hintergrund her betrachtet werden darf. Schlussendlich kann nur durch Gottes Wirken ein Leben verändert und Wachstum im Geist erreicht werden. Der Anleiter ist nur ein Mitarbeiter Gottes, der sich bemühen kann, andere Mitarbeiter aufzubauen. Das Wachstum und die Bewahrung des anvertrauten Gutes aber schenkt allein Gottes Geist (2Tim 1,14; 1Kor 3,6-7) (:45). Hardon (1922) weist auch auf die praktizierte Gebetsgemeinschaft des Apostels mit den Christen hin, die er zu verantwortlichen Mitarbeitern fördern wollte (:71). Er stellt folgende These auf: „Man übersieht auch, dass gerade um der Gebetsgemeinschaft willen eine Arbeitsgemeinschaft notwendig war und umgekehrt“ (:73). Mit dieser Aussage wirft er einen Blick auf die Bedeutung der Dienstgemeinschaft. Sie ist für das geistliche Wachstum des zu fördernden Mitarbeiters prägend.

2.2.6.4 Fazit

Die Untersuchung weist nachstehende Ergebnisse auf: Leitet man „anvertrauen“ (παρὰτίθημι) vom erweiterten Verständnis des „anvertrauten Gutes“ (παρὰθήκη) ab (s. o.), so ist die Verbform zu füllen mit: zu lehren, zu vermahnen, zu unterweisen, zu repetieren und die „rechte“ Ethik (christliche Lebensform) einzuüben. Riesner (1981) hält in Bezug auf 2Tim 2,2 auch den Gesichtspunkt des Auswendiglernens für möglich (:369). Ebenso beinhaltet es die Verkündigung des Evangeliums. Wie zuvor in den Untersuchungen zum Wortfeld „Lehre und Lehren“ in den Past aufgezeigt wurde, besteht vom Textzusammenhang her eine enge Beziehung zu „anvertrauen“ (παρὰτίθημι). Durch diese Verbindung sind die Aspekte des vorbildlichen Lebens in die persönliche Frömmigkeit einzuschließen. Die gelebte

Frömmigkeit übersetzt die Lehre ins praktische Dasein. Im Weiteren macht die Untersuchung des Wortfeldes deutlich, dass Paulus als Lehrer eine innige Beziehung zu seinen Schülern und Predigthörern pflegte. Seine Lehre hatte einen seelsorgerlich-ethischen Charakter, der Ermahnung wie Ermutigung als pädagogisches Mittel einsetzte. Schaut man der Sache nach in der Praxis, wie der Apostel seinen Mitarbeitern etwas anbefohlen oder vermittelt hat, so findet man das Modell der verschiedenen Mitarbeitertypen. Ihnen wurden ihrem Entwicklungsstand gemäß unterschiedliche Aufgaben und Verantwortungsbereiche anvertraut, die sich mit der Zeit verändern konnten. Diese Form vollzog sich in einer Gemeinschaft von Mitarbeitern. Sein Unterricht war nicht allein theoretischer Art, sondern vollzog sich im aktiven Dienst mit „echten“ Menschen und realen Situationen. Zu erkennen ist auch die geistliche Dimension der Mitarbeiterförderung, die das Wirken Gottes durch das treue Gebet für und mit den Anzuleitenden einschließt.

2c das „befiehl“ (παράθου) „treuen“ (πιστοῖς) „Menschen“ (ἀνθρώποις) an,

Nachdem die umfassende Bedeutung von „anvertrauen“ (παράθου) grundlegend untersucht wurde, stellt sich die Frage, was unter „treue Menschen“ (πιστοῖς ἀνθρώποις) zu verstehen ist? Zunächst soll dazu die Bedeutung von „treu“ (πιστοῖς) untersucht werden.

2.2.7 Wortstudie: „treu“ (πιστός)

Πιστός hat die zwei Bedeutungslinien von „treu“ (Barth 1992:231) (im profanen Sinn) und „gläubig“ (:231) (im religiösen Sinn).

1. Im Passiv ist das Adjektiv mit Glauben oder Vertrauen weckend, glaubwürdig (Bauer 1988:1336) sowie mit „zuverlässig, treu“ (Haubeck & Siebenthal 1994:228) zu übersetzen.

2. Im Aktiv bedeutet πιστός Glauben oder Vertrauen hegend, vertrauend oder auch „gläubig“ sein (Bauer 1988:1337).

Πιστός tritt im NT 67-mal auf. Davon ist es nur 16-mal mit „gläubig/glaubend“ zu übersetzen (Barth 1992:231). Der Großteil der Textstellen richtet sich daher nach dem

außerchristlichen Sprachgebrauch von „treu/zuverlässig“ (:231).¹⁶⁹ So verhält es sich auch in der zu untersuchenden Bibelstelle. 2Tim 2,2 ist nicht im religiösen Sinn von „vertrauend“ (Bultmann 1959:204) oder „gläubig“ (Barth 1992:231) zu verstehen, sondern meint den im NT überwiegend verwendeten profanen Sinn von „treu“ (Bultmann 1959:204). Nach Bauer (1988) sind in 2Tim 2,2 „zuverlässige Leute“ (:1336) angesprochen. Im neutestamentlichen Kontext wird treues und zuverlässiges Handeln von Christen in verschiedenen Bezügen erwartet. Es geht z. B. um die Treue im Kleinen (Lk 19,17), die Zuverlässigkeit im Umgang mit Geld (Lk 16,11) wie auch im Umgang mit fremden Eigentum (Lk 16,12).

Da es sich um „treue Menschen“ (πιστοῖς ἀνθρώποις) handelt, soll im nächsten Abschnitt geklärt werden, welche Personengruppe hier angesprochen ist. Die Mehrzahl der Exegeten geht in 2Tim 2,2 von dem Moment der Amtseinsetzung (Ordination) von Gemeindeleitern aus.¹⁷⁰ Thiessen (1995) vertritt dagegen die Meinung, dass es sich bei 2Tim 2,1-2 allein um die Übermittlung der Lehre des Paulus an andere Lehrer¹⁷¹ handelt. Diese könnten u. a. auch „Amtsträger“¹⁷² sein, was aber an dieser Stelle nicht zwingend ist. Er erläutert seine These dadurch, dass Aussagen über eine Ordination nicht eindeutig festzustellen und den Versen „nur mit Mühe zu entnehmen“ (:305) sind. Thiessen (:305) gründet sich bei seiner Argumentation auf die Aussagen von Schweizer. Schweizer weist darauf hin, dass 2Tim 2,2 zwar davon spreche, dass Lehre an andere vertrauenswürdige Glieder der Gemeinde vermittelt werden soll, die fähig sind, wieder andere zu lehren. Jedoch sei es seiner Meinung nach „hochinteressant“ (Schweizer 1962:75), dass dabei kein Hinweis auf eine Amtseinsetzung zu finden ist, da in 2Tim 2,2 weder von Handauflegung noch von Ordination gesprochen wird (:75).¹⁷³

¹⁶⁹ Vgl. auch Bultmann (1959:204).

¹⁷⁰ Käsemann (Thiessen 1995:305) u. a. sieht hier dagegen „zweifelloso“ (zitiert in Thiessen 1995:305) einen Bezug zur Ordination. Ebenso sprechen sie von einer „Traditionskette“ (:305), die „dabei den apostolischen Charakter der Verkündigung“ (:305) sichert. Oberlinner schreibt: „Wenn von den von Timotheus zu beauftragenden Leuten gefordert wird, dass sie ‚zuverlässig‘ (*pistoi*) sein müssen, ist dies ein weiterer Beleg dafür, dass bei ihnen an die Nachfolger in der amtlichen Verwaltung der (paulinischen) Glaubenstradition zu denken ist“ (1995:67).- Demgegenüber stellt Thiessen zu Recht fest, dass es sich in 2Tim 2,2 nicht um eine „Traditionskette“ (:305) handelt, die sich durch Amtseinsetzung und Ordination auszeichnet. So sprechen sich unterschiedliche Gegner des Sukzessionsgedankens gegen die Annahme einer Ordination in 2Tim 2,2 aus.

¹⁷¹ Ähnlich Hasler (1978): „So entsteht das Bild eines zahlreichen und verbreiteten Lehrstandes, den es nun zu erhalten und in der ganzen Christenheit durchzusetzen gilt“ (:62).

¹⁷² Ähnlich argumentiert Schlarb. Er schreibt, die im „Wort und in der Lehre“ sich mühenden Presbyter (1Tim 5,17) stellen u. a. ebenso die „treuen Menschen“ (πιστοῖς ἀνθρώποις) dar (Schlarb 1990:291).

¹⁷³ Auch Schlatter (1958) lehnt hier den Gedanken der Amtseinsetzung von Bischöfen ab. Er argumentiert, dass zu jener Zeit die Übertragung der Lehre an den Bischof noch nicht vollzogen war. Schlatter vermutet vielmehr, dass in 2Tim 2,2 Menschen angesprochen sind, die wie Timotheus „das Werk eines Evangelisten“ tun (2Tim 4,5) (:231). Denn das Evangelium muss in der Gemeinde bleiben. Darum sorgte Paulus somit für Ersatz des apostolischen Amtes. Denn das Apostolat war dazu eingesetzt das Evangelium zu verbreiten (:232).

Das „Hören“ aus 2,2 („was du von mir gehört hast“) zeigt zunächst einen positiven Gegensatz zu dem „Abwenden“ (1,15) einzelner Glieder der Gemeinde von den „heilsamen Worten“ (1,13), die Paulus anvertraut wurden (1,12) und die er als Prediger, Apostel und Lehrer weiterzugeben hatte (1,11) (Thiessen 1995:305). Zum anderen führt das „Hören“ den Gedankengang von 1,13 weiter. Es geht bei dem Inhalt, an dem „festzuhalten ist, und der weitervermittelt werden soll“ (:305), um die „heilsame Lehre“ (4,3) des Paulus, die im 2. Timotheusbrief auf Widerstand durch Irrlehre stößt (2,17). Aufgrund dieser Zusammenhänge kann es sich für Thiessen nicht um eine einmalige „Übergabe“ einer „festformulierten Zusammenfassung der Botschaft“ an den Ordinanten „im Verlauf der Ordinationshandlung“ handeln, wie Lips schreibt (zitiert in Thiessen 1994:305).¹⁷⁴ Darum beinhaltet 2Tim 2,2 nach Thiessen nicht eine Mahnung an Timotheus, „neue Amtsträger einzusetzen“, sondern er soll grundsätzlich zur Bewahrung und Weitergabe des paulinischen Lehrguts angeregt werden (:305). Dieser Auftrag hat Gültigkeit nicht nur für „Amtsträger“, sondern betrifft alle Gemeindeglieder (4,16), besonders die, die mit dem Dienst des Lehrens beauftragt sind. „Und dass alle ‚Lehrer‘ gleichzeitig auch Gemeindeleiter waren, ist fraglich“ (:306). Es scheint charakteristisch für die Pastoralbriefe, dass „alles Gewicht auf dem ‚Bewahren‘ liegt“ (Schweizer 1962:70). Schweizer sieht die Bewahrung und Sicherung der „rechten Lehre“ (:69) in den Männern garantiert, die den Kontakt zu Paulus haben. Das liegt darin begründet, weil diese die Botschaft des Apostels aufnehmen und sie ohne zu verändern weiter überliefern.¹⁷⁵ Es handelt sich hier also klar um Tradition und nicht um Sukzession.¹⁷⁶ Der Apostel allein ist der „Garant der Überlieferung“ (:70).¹⁷⁷ Roloff weist zu Recht darauf hin, dass in 2Tim 2,2 nicht treue Männer, sondern Menschen stehen. Somit sind auch Frauen darin eingeschlossen. Roloff erklärt:

„Während Paulus einerseits darauf bestand, dass im gemeindlichen Gottesdienst die gesellschaftlichen Ordnungsvorstellungen seiner Zeit hinsichtlich der Rolle der Geschlechter nicht verletzt wurden (1Kor 11,2-16; 14,34ff), förderte er zugleich eine Entwicklung, in deren Zuge Frauen in verantwortliche Dienste der Gemeinde einrücken

¹⁷⁴ Hasler bemerkt in dem Zusammenhang zu Recht: „Wenn man in V.1-2 einen Beleg oder wenigstens eine Ansatzstelle für eine Lehre der apostolischen Tradition oder einer bischöflichen Ämterfolge erkennen will, dann wird zu wenig beachtet, daß nirgends von einer Überlieferung im Sinne einer Zurückführung der Lehre auf die Verkündigung der Apostel die Rede ist, sondern ausschließlich von dem an Paulus übergebenen und ihm anvertrauten «Evangelium»“ (Halser 1978:62).

¹⁷⁵ 2Tim 3,10; die Irrlehrer dagegen „lehren anders“ (1Tim 1,3; 6,3), „weichen ab“ (1Tim 1,6; 4,1; 6,21; 2Tim 1,15; 4,4; Tit 1,14) und „erleiden Schiffbruch“ (1Tim 1,19) (Schweizer 1962:70).

¹⁷⁶ Eine ausführliche Darstellung der Diskussion über die Frage, wie Sukzession und Tradition zusammenhängen, findet sich bei Weiser (2003:181).

¹⁷⁷ Diese Aussage ist von Bedeutung, da es zur Zeit der Past noch keinen festen Schriftkanon gab, der die Überlieferung der normgebenden Lehre gewährleistete (Baumert 2000:145).

(Röm 16,1.6.12.15; Phil 4,2) und ihre besonderen Fähigkeiten zur Geltung bringen konnten“ (Roloff 1978: 520).¹⁷⁸

Die vorhergehenden Ausführungen zeigen, dass sich der Text nicht zwingend auf Amtsträger bezieht. Zudem werden Männer und Frauen angesprochen, die sich als treu und zuverlässig erweisen. Daraus wird geschlussfolgert, dass sich 2Tim 2,2 allgemein auf Mitarbeiter¹⁷⁹ bezieht. Das bestätigt die Erklärung von Foster (1986:91) und Printz (1996:304), die die Textstelle ebenso auf Mitarbeiter beziehen. Es sind damit Christen gemeint, die Verantwortung in der Gemeinde übernehmen, indem sie anderen die „heilsame“ Lehre weitergeben.

2d die „tüchtig sind“ (ἱκανοὶ ἔσονται), 2e auch andere zu „lehren“ (διδάξαι).

Zunächst ist darauf hinzuweisen, dass „tüchtig sind“ (ἱκανοὶ ἔσονται) im Futur (Haubeck & Siebenthal 1994:228) steht. So ist 2Tim 2,2 darum besser zu übersetzen mit: „Was du von mir gehört hast vor vielen Zeugen, das befiehlt treuen Menschen an, die tüchtig sein werden, auch andere zu lehren“. Das Futur weist auf einen Prozess hin, der gegenwärtig offen ist und erst später abschließt. Doch bevor auf diesen Aspekt und seine Bedeutung näher eingegangen wird, soll eine Wortstudie zu „tüchtig“ (ἱκανοί) Einblick in dessen Bedeutung geben.

2.2.8 Wortstudie: „tüchtig“ (ἱκανός)

Die Wortherkunft des Adjektivs lässt sich von ἵκω ableiten. Es hat nach Frisk die Bedeutung von „kommen, gelangen, erreichen“ (zitiert in Trummer 1992a:452). Von dem her kommend, weist es a) auf eine große Quantität hin und bedeutet: „genügend, ausreichend, entsprechend, viel“ (:452). Zum anderen meint b) eine entsprechende „Qualität im Sinne von ‚tauglich‘ aus Eignung oder Würde“ (:452).

¹⁷⁸ Ebenso weisen Burki (1987:48) wie Baumert (2000:138) darauf hin, dass sich in 2Tim 2,2 ein Hinweis findet, dass in den Past eine Lehrtätigkeit der Frau vorausgesetzt werden kann. Sie argumentieren hier wie Roloff und vertreten, dass sich der Text nicht explizit auf zum Lehren fähige Männer, sondern allgemein auf Menschen bezieht. Denn „Menschen“ (ἄνθρώποις) steht im Plural und schließt darum Männer wie Frauen ein.

¹⁷⁹ Vgl. Punkt: 1.5.1.2 Mitarbeiter.

In den Past kommt das Adjektiv nur¹⁸⁰ in 2Tim 2,2 vor (:452). Trummer weist darauf hin, dass das Wortfeld ἱκανός, ἱκανότης und ἱκανόω in der Kontroverse des Paulus in 2Kor 2,16-3,6 eine besondere Gewichtung bekommt. Gegenüber der Selbstempfehlung seiner Rivalen betont Paulus, dass alle Fähigkeit zum Denken, Urteilen und Dienst nicht aus den Menschen selber komme, sondern eine von Gott geschenkte Befähigung sei: „Nicht dass wir tüchtig sind von uns selber, uns etwas zuzurechnen als von uns selber; sondern dass wir tüchtig sind, ist von Gott“ (2Kor 3,5). Eine ähnliche Aussage, die nicht die menschliche Fähigkeit, sondern die alles überragende Größe und Fähigkeit Gottes in den Mittelpunkt rückt, findet sich u. a. in Mk 1,7 (:453).

Es ist festzuhalten, dass „tüchtig“ (ἱκανός) die Bedeutung von „genügend, geeignet, groß, genug“ (:452), „würdig“ (Meding 1993:500), „fähig“ (Haubek & Siebenthal 1994:228) hat. Wird es mit der Aussage von 2Kor 3,5 zusammen gesehen, geht es um eine Tüchtigkeit oder Fähigkeit, die nicht vom Menschen stammt, sondern eine von Gott gegebene ist und damit auch als Begabung zu bezeichnen ist (Trummer 1992a:453). Da hier drei Wortbedeutungen genannt sind, gilt es, sich für eine zu entscheiden. Darum soll die Bedeutung von „tüchtig“ (ἱκανός) im weiteren Verlauf mit „fähig“ wiedergegeben werden. Im Kontext von 2Tim 2,2 meint es die von Gott gegebene Fähigkeit, andere zu lehren. Damit ist aber nicht aus-, sondern eingeschlossen, dass vorhandene Gaben des Trainings bedürfen, damit der „Begabte“ qualifiziert wird und bleibt (Printz 1996:182). Dieser Gesichtspunkt wird auch dadurch untermauert, dass „fähig sein werden“ (ἱκανοὶ ἔσονται) im Futur steht und somit auf etwas hinweist, was zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht gegeben ist, aber als eine gewisse Zielbestimmung aufgefasst werden kann, von dem, was werden soll. So wird hier eine Spannung sichtbar. Timotheus ist beauftragt, Mitarbeitern das „anvertraute Gut“ (παράθηκη) des Paulus anzubefehlen. Es sind in 2Tim 2,2 diejenigen angesprochen, die fähig sein werden, auch andere zu lehren. Es stellt sich hier die Frage, wodurch das geschehen soll? Zum einen wurde bereits erörtert, dass Fähigkeiten von Gott gegeben werden. Sie sind

¹⁸⁰ Das Adjektiv kommt 39-mal im NT vor (Trummer 1992a:452) und hat seine Wurzeln insbesondere im hellenistisch, griechisch-jüdisch bestimmten Sprachfeld (Meding 1993:501). Am zahlreichsten tritt es im Lukasevangelium (9-mal) und in der Apostelgeschichte (18-mal) auf (:452). Das Matthäus- und Markusevangelium enthalten jeweils nur 3 Fundstellen (:452). In den anerkannten Paulusbriefen findet sich „tüchtig“ (ἱκανός) 5-mal (:452). Sie finden sich im 1. und 2. Korintherbrief (Meding 1993:501), wie Röm 15,23.

vorhanden und müssen somit zunächst erkannt werden.¹⁸¹ Zum anderen legt die futurische Beschreibung nahe, dass hier ein Prozess der Anleitung und Befähigung angesprochen ist, der die These der Profanliteratur stützt. Sie sieht in 2Tim 2,2 eine Schlüsselstelle im Blick auf Mitarbeiterförderung durch Nachahmung angesprochen, die z. B. in Form eines Jüngerschafts- oder Mentoringprozesses umgesetzt wird.¹⁸² Es sollen also zuverlässige, befähigte Glieder der Gemeinde dazu gefördert und zugerüstet werden, auch andere Menschen zu lehren.

Die bisherigen Ergebnisse machen einen ganzheitlichen Förderansatz deutlich, bei dem Lehre und Leben unmittelbar miteinander in Verbindung stehen (Schlarb 1990:291). D. h., andere zu lehren setzt voraus, dass der Lehrer in einer persönlichen Beziehung zu seiner Lehre steht (Printz 1996:162). Es gibt keine „distanzierte, scheinbar objektive Sachlichkeit“ (:162). Von dem her gesehen redet der Lehrer als ein selbst betroffener Zeuge. Der 2Tim verdeutlicht insbesondere, dass darin auch die Bereitschaft zum Leiden um des Glaubens willen eingeschlossen ist (2Tim 2,3; 3,12; 4,5). Darum ist Lehre auch Zeugendienst. Das beinhaltet die Voraussetzung, dass der Lehrende „selber den Herrn, von dem er lehrt, kennen gelernt hat und mit ihm lebt“ (:162). Es ist daher natürlich, dass der Lehrer zuerst selbst das in seinem Leben umsetzt, was er anderen verkündigt und lehrt (Rengstorf [1935] 1957:161).¹⁸³ Mitarbeiter sollen also in der beschriebenen Weise ganzheitlich zugerüstet werden, um andere in gleicher Weise ganzheitlich zu fördern.

¹⁸¹ „Und dient einander, ein jeder mit der Gabe, die er empfangen hat, als die guten Haushalter der mancherlei Gnade Gottes“ (1Petr 4,10). Der Vers lässt erkennen, dass jeder, der in enger Lebensverbindung mit Christus steht, mit mindestens einer Gabe von Gott ausgerüstet ist, um anderen damit zu dienen.

¹⁸² Das wird von Ott untermauert, der im Blick auf 2Tim 2,2 eine Art „paulinisches Förderungsmodell“ feststellt (1996:38). Ähnlich argumentiert Printz (1996). Er sieht in 2Tim 2,2 die Leiterfunktion gegenüber Mitarbeitern angesprochen (:304).

¹⁸³ Dem entsprechen ebenso die Anweisungen für die Ältesten der Gemeinde in Tit 1,5-9.

2.3 Systematisch-theologische und praktisch-theologische Ergebnisse

2.3.1 Systematisch-theologische Ergebnisse

1. Terminologie

1.1 „anvertrautes Gut“ (παράθηκη)

Die vorliegende Exegese bestätigt, dass „Was du von mir gehört hast“ (2a) mit den Inhalten der παράθηκη gleichzustellen ist. Trummer (1992b:51) übersetzt das Hauptwort mit „anvertrautes Gut“. Auf die Frage, was das „anvertraute Gut“ (παράθηκη) beinhaltet, gibt er keine Auskunft (:51). Maurer (1969:165) füllt den Inhalt des „anvertrauten Gutes“ (παράθηκη) neben anderen Exegeten mit dem „Evangelium“.

Speziell ist der Ausdruck in 2Tim 2,2 („Und was du von mir gehört hast **2a** vor vielen Zeugen, **2b** das befiehlt treuen Menschen an, **2c** die tüchtig sind, **2d** auch andere zu lehren.“ **2e**) in seinem Bedeutungsinhalt zu erweitern. Es ist durch Lehren, Ermahnen, Unterweisen¹⁸⁴ und wiederholendes Einüben und Anwenden der Lehre im Bezug auf eine rechte Ethik zu ergänzen. „Anvertrautes Gut“ (παράθηκη) beinhaltet somit eine umfassende Begriffsfüllung. Darum muss man sich für eine Bezeichnung entscheiden, die alle Gesichtspunkte beinhaltet. Es wird dafür „lebendige Lehre“ gewählt, weil sie mit der Umsetzung der Lehre ins Leben zusammengeschaute wird. Es kann auch mit „richtige Lehre“ oder „Unterweisung“ umschrieben werden. Paulus ist nicht der Urheber der lebendigen Lehre. Vielmehr hat er sie selbst von Christus empfangen (2Tim 1,12). Er ist als ihr Erstverkünder eingesetzt. Die Unterweisung steht im engen Zusammenhang mit dem Gesichtspunkt des Bewahrens (2Tim 1,11.14; 1Tim 6,20). Sie soll vor Verfälschung bewahrt werden. Paulus gilt als Garant (2Tim 1,11) für die richtige Lehre im Gegensatz zur Irrlehre (2Tim 2,16). Die Bewahrung der Unterweisung geschieht unter dem Beistand des Heiligen Geistes (2Tim 1,13.14). Sie vollzieht sich folglich im Glauben und in der Liebe. Weil die lebendige Lehre unversehrt bleiben muss, trägt die Person, der es übergeben wurde, eine besondere Verantwortung. Sie als Person trägt die Wahrheit des Evangeliums weiter.

Die Exegese wirft hier eine Frage auf, die an dieser Stelle zwar gestellt, aber erst später beantwortet werden soll. Sie lautet: Da zur Zeit des Paulus noch keine schriftliche Bibel vorlag, ging es um die Tradierung der richtigen Lehre. Die Person spielte dabei eine wichtige

¹⁸⁴ Im Sinne von Anleiten.

Rolle. Ist das in gleicher Weise auf die heutige Zeit zu übertragen, d. h. ist es gegenwärtig noch nötig, ebenso darauf zu achten, ob die Person des Mitarbeiters treu, zuverlässig und im umfassenden Sinn¹⁸⁵ zum Lehren fähig ist?

1.2. „anvertrauen“ (παράτιθμι)

Trummer (1992b) übersetzt das Verb παράτιθμι allgemein mit: „vorsetzen, vorlegen; danebenstellen (sic!); übergeben, anvertrauen, darlegen“ (:51). Insbesondere ist der Ausdruck in 2Tim 2,2 in seinem Bedeutungsinhalt zu ergänzen.

Die Exegese zeigt, dass es durch Lehren, Ermahnen, Ermutigen, Unterweisen, Repetieren und Einüben im Blick auf die christliche Ethik zu erweitern ist. Darüber hinaus beinhaltet παράτιθμι auch zu memorieren und Inhalte des Evangeliums weiterzugeben. Da hier eine Vielzahl von Bedeutungen vorliegen, ist eine zu wählen, die nahezu alle Gesichtspunkte beinhaltet. Es wird dafür das Verb „anvertrauen“ gewählt, weil es alle Aspekte m. E. am besten miteinander vereint. Es kann auch mit „weitergeben“ oder „anbefehlen“ umschrieben werden. Jemanden etwas anzuvertrauen geschieht durch einen vorbildlichen Lebensstil. Darin wird die Lehre auf das Leben angewendet und persönliche Frömmigkeit sichtbar. Auch ist der Beziehungsaspekt im Anbefehlen enthalten. Paulus gab anderen etwas von der lebendigen Lehre weiter, indem er sie in ein Team von Mitarbeitern aufnahm. So wurden sie stufenweise in die Mitarbeit hineingeführt und konnten persönlich, fachlich und geistlich reifen. Dabei wurden sie vorwiegend praktisch ausgebildet. Die ganzheitliche Weitergabe der Unterweisung wurde durch treues Gebet des Apostels für seine Mitarbeiter begleitet. Alle erwähnten Aspekte sind an gegebener Stelle aus ihrem Kontext heraus zu entfalten und auf die Praxis anzuwenden. Sie bilden den überwiegenden Anteil der aus der Exegese gewonnenen „Kriterien der Mitarbeiterförderung“. Zunächst sind die Ergebnisse der Untersuchung zu 2Tim 2,2 jedoch systematisch-theologisch zu erörtern.

2. Ekklesiologischer Aspekt

Obwohl der Text schwerpunktmäßig von der Beziehung zwischen Paulus und Timotheus ausgeht, zielt der in 2Tim 2,2 beschriebene Prozess auf den Kontext der Gemeinde. Die Exegese zeigt, dass es inhaltlich um die Bewahrung und Weitergabe dessen geht, was Timotheus von Paulus anvertraut bekommen hat. Weil zur damaligen Zeit keine schriftliche

¹⁸⁵ Vgl. Punkt: 2.2.6.2 Wortstudie: „lehren, Lehre“ (διδάσκειν, διδασκαλία).

Bibel vorlag, war die lebendige Lehre an andere weiterzugeben, damit sie in der Gemeinde gegenwärtig bleiben konnte (1Tim 4,12-16). Die Art und Weise, wie sich das im Blick auf 2Tim 2,2 vollzog, wird von den Exegeten unterschiedlich beantwortet. Die Mehrheit der Exegeten geht von dem Sukzessionsgedanken aus. Dieser vertritt, dass die richtige Lehre dadurch bewahrt bleibt, dass Gemeindeleiter einzusetzen und auf bestimmte Lehrinhalte zu verpflichten sind. Die vorliegende Exegese weist dagegen nach, dass es sich in 2Tim 2,2 nicht um Sukzession, sondern um Tradition handelt. Es ist hier also nicht die Ordination von Gemeindeleitern angesprochen. Vielmehr geht es um die Bewahrung der richtigen Lehre durch zuverlässige und treue Menschen. Es sind Mitarbeiter der Gemeinde, die die lebendige Lehre von Paulus durch Timotheus aufnahmen und ohne die Überlieferung zu verändern weitergaben. Dabei sind insbesondere diejenigen angesprochen, die mit der Fähigkeit, andere zu lehren, begabt sind. Die meisten Exegeten beziehen 2Tim 2,2 allein auf Männer. Die Untersuchung zeigt dagegen, dass der Auftrag an Timotheus ebenso auch Frauen einschließt.

3. Christologischer und soteriologischer Aspekt

Die Unterweisung, die weiter zu geben ist, enthält Inhalte des Evangeliums. Die Gemeinde in den Past ist durch Irrlehre bedroht. Die Exegese verdeutlicht, dass darum mit Evangelium nicht zuerst die Heidenmission angesprochen ist. Viel wahrscheinlicher ist es dagegen, dass die Inhalte des Evangeliums unverfälscht weiter zu geben sind. Paulus ist in den Past der Bürge für die richtige Lehre. Darum spricht er von „meinem Evangelium“ (2Tim 2,8). Er grenzt es damit von einer falschen Füllung ab, das der Irrlehre entspringt. Das Evangelium wird in den Past durch feststehende Erinnerungsformeln, die seine Inhalte wiedergeben, tradiert. Wenn folglich in den Past von Evangelium gesprochen wird, so bezieht es sich inhaltlich auf den Glauben an Christus und sein Erlösungswerk. Es meint die „Rettungstat“ (Schlarb 1990:250), die Auferstehung Jesu Christi und die Verheißung auf das ewige Leben. Es enthält also Worte des Glaubens, die nicht unbeteiligt weiterzugeben sind. Es fordert das persönliche Zeugnis des Lehrenden. Timotheus soll folglich an Mitarbeiter auch Inhalte des Evangeliums als selbst betroffener Zeuge weitergeben. Das setzt voraus, dass er an Christus glaubt und mit ihm lebt (1Tim 1,2). Die zu untersuchende Textstelle von 2Tim 2,2 weist darum soteriologische wie christologische Gesichtspunkte auf.

4. Pädagogische und ethisch-seelsorgerliche Aspekte

Timotheus soll die lebendige Lehre, die er von Paulus empfangen hat, wiederum an andere Mitarbeiter weiter vermitteln. Das Vorgehen beinhaltet einen umfassenden pädagogischen Prozess. Es bedeutet, nicht allein Inhalte des Evangeliums zu verkündigen, wie Maurer vertritt (1969:165). Vielmehr birgt es auch in sich, Mitarbeiter zu lehren im Sinne von „anweisen und führen“ (παράγγελλειν), um die richtige Glaubenslehre in der Gemeinde aufzubauen und zu bewahren. Ebenso sollen Mitarbeiter dazu ermahnt und ermutigt werden, die richtige Lehre im Leben umzusetzen. Daneben werden sie unterwiesen, wie dies zu praktizieren ist. Wiederholtes Einüben von Fähigkeiten und einer christlich ethischen Haltung¹⁸⁶ sind darin enthalten. Es soll zunächst der ethisch-seelsorgerliche Aspekt entfaltet werden. Danach sind die vier Stufen des pädagogischen Entwicklungsganges aufzuzeigen, der sich in 2Tim 2,2 erkennen lässt. Er zielt auf eine Vervielfältigung von Mitarbeitern.

4.1 Ethisch seelsorgerlicher Aspekt

Die Exegese weist nach, dass es sich in 2Tim 2,2 nicht allein um die Bekanntmachung der richtigen Lehre handelt. Denn es sind darin nicht nur kognitive, sondern auch affektive Ziele angesprochen. Sie wollen Mitarbeitern nicht nur Wissen vermitteln. Vielmehr geht es darum sie dahin zu fördern, christusgemäß zu denken, zu handeln und empfinden zu lernen (1Tim 1,6). Neue Haltungen sollen ausgebildet werden (1Tim 4,8.11). Dabei spielt der Geist Gottes eine wesentliche Rolle (2Tim 1,14). Denn er allein kann Menschenherzen und Haltungen verändern (1Kor 3,6).

Dennoch benutzt er Menschen, um andere zu lehren, zu ermutigen und zu ermahnen, auf den Wegen des Glaubens zu gehen und zu bleiben (2Tim 2,1; 3,10; 4,2). Timotheus wurde von Paulus ermahnt (1Tim 1,3). Die seelsorgerlich-ethische Arbeit des Paulus erzog Timotheus im Glauben. Er soll jetzt anderen in gleicher Weise dienen und sie im Glauben erziehen bzw. fördern (2Tim 2,2). Das schließt auch ein, sie zur Umkehr zu rufen (2Tim 4,2), wenn sie falsche Wege einschlagen. So können sie Schuld bereinigen und Vergebung empfangen.¹⁸⁷ Weil Lehre die rechte Gotteserkenntnis und das daraus erwachsene Tun verbindet, wird die daraus gelebte Frömmigkeit sichtbar. Sie trägt vorbildlichen Charakter. Vorbildlich zu leben unterstreicht, dass die Lehre ernsthaft ist (1Tim 4,12). Somit setzt

¹⁸⁶ Einstellungen und Umgangsweisen, die durch wiederholtes Einüben zu Charakterzügen werden.

¹⁸⁷ Jak 5,15.

„andere zu lehren“ (2Tim 2,2) einen vorbildlichen Lebensstil des Lehrenden voraus, der Lehre und Leben miteinander verbindet.

4.2. Exkurs: Pädagogischer Prozess der Vervielfältigung

Pädagogisches Handeln wird in 2Tim 2,2 in vier Stufen erkennbar. In der ersten Stufe ist Paulus zu nennen: „Und was du von mir gehört hast ...“ (2a). Die Exegese hat nachgewiesen, dass es sich hier um die richtige Lehre (1Tim 6,3) handelt, die in sich unterschiedliche Aspekte vereint. Der Apostel gab diese an Timotheus weiter, indem er ihn umfassend lehrte. Zum einen beinhaltet es, von Jesus als dem Erlöser zu sprechen wie auf seine Auferstehung und das ewige Leben hinzuweisen und daran zu erinnern. Zum anderen lehrte er ihn im Sinne von anweisen und führen, damit sein Schüler in der richtigen Glaubenslehre gegründet wurde. Dazu ermahnte, ermutigte und leitete Paulus seinen Schüler an, die lebendige Lehre durch Memorieren zu verinnerlichen und anschließend im Leben umzusetzen. Er trainierte dessen Fähigkeiten durch zunehmende Übergabe von Verantwortung im Mitarbeiterteam. Darüber hinaus wurde in der Dienstgemeinschaft ein neues Verhalten nach christlich-ethischen Werten eingeübt. Die Dienstgemeinschaft war gleichzeitig eine Lebensgemeinschaft. So gab Paulus selber ein Beispiel¹⁸⁸ dafür, wie die von ihm verkündigte Lehre ins Leben umzusetzen ist. Diese Art der Weitergabe gestaltet sich mehrschichtig. Sie spricht den Menschen auf unterschiedlichen Ebenen an und ist darum ein ganzheitlicher Ansatz. Diese Förderung oder Zurüstung kann daneben als Training von Fertigkeiten und Charakterzügen bezeichnet werden. Sie enthält bestimmte Kennzeichen von Jüngerschaft.

In der zweiten Stufe ist Timotheus selber angesprochen: „Was du..., das befiehlt treuen Menschen an, ...“ (2c). Timotheus soll also alles das, was er selber von Paulus empfangen hat, in gleicher umfassender Weise an zuverlässige, begabte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen weitergeben. Es sind an dieser Stelle Mitarbeiter angesprochen, die von Gott befähigt sind, andere zu lehren.

Hier kommt also die dritte Stufe ins Spiel. Sie bezieht sich auf Menschen, die „treu“ und „tüchtig“ sein werden (2d). Durch die Exegese wurde deutlich, dass gegenwärtig nicht von Amtsinhabern die Rede ist, sondern von Mitarbeitern der Gemeinde beiderlei Geschlechts. Die zwei Auswahlkriterien, die gegeben werden, lassen darauf achten, ob die Menschen zuverlässig und begabt sind, andere zu lehren. Wenn sich folglich Lehrbegabung zeigt, so ist es nötig, diese zu fördern. Denn Begabungen müssen ausgebildet werden, damit der

¹⁸⁸ Vorbild.

Mitarbeiter tüchtig wird und bleibt. Das geschieht durch Einüben und Trainieren. Deshalb benötigt ein Mitarbeiter neben der Begabung zur Lehre ebenso, dass er selber gelehrt und im Glauben an Christus gegründet wird.

Um geeignete Mitarbeiter zu finden, ist daher zu prüfen, ob jemand zuverlässig ist und die Fähigkeit besitzt, anderen etwas zu vermitteln. Es erfordert also eine gewisse Bewährungszeit. Stellt sich danach heraus, dass sich die Person zur Mitarbeit eignet, so zielt die Förderung darauf, den Menschen so zu befähigen, dass er wiederum „andere lehren“ (2e) kann. Darin ist die vierte Stufe beschrieben.

5. Aspekt des Leidens

In den Past ist mit der Weitergabe der richtigen Lehre auch die Bereitschaft zum Leiden um ihretwillen verbunden. Das erlebte Paulus auf seinen Missionsreisen (2Tim 3,11) und das führte ihn in seiner letzten Konsequenz nach Rom ins Gefängnis,¹⁸⁹ um dort den Märtyrertod zu sterben (2Tim 4,6). Von dort verfasste er den 2Tim, der gleichzeitig auch sein Vermächtnis darstellt (2Tim 3,14). Indem Paulus Timotheus in 2Tim 2,3 auffordert, mit ihm mitzuleiden, ist hier nicht die Nachfolge in den Märtyrertod angesprochen, wie Schlatter (1958:231) vertritt, sondern auf den vorbildlichen Einsatz Bezug genommen, den ein guter Soldat im Kampf zeigt (2Tim 2,4).¹⁹⁰ Die Aussage ist auf die Irrlehreproblematik zu beziehen, die in den Past gegeben ist (2Tim 2,16). Sie bringt Leiden im Kampf um das Evangelium in der Nachfolge des Apostels mit sich (2Tim 1,8).

2.3.2 Praktisch-theologische Ergebnisse

Thesenartig sollen an dieser Stelle praktisch-theologische Ergebnisse aufgeführt werden. Sie bilden die Kriterien der Mitarbeiterförderung, die aus der Exegese gewonnen wurden.¹⁹¹

1. Weitergabe des Evangeliums

In den Past geht es auch um die Weitergabe von festen Lehrinhalten des Evangeliums. 2Tim 2,2 weist darauf hin, dass Paulus sie u. a. Timotheus anvertraute. Sie handeln vom Sühnetod Christi, seiner Auferstehung und dem ewigen Leben. Das sind Grundlagen, auf die der

¹⁸⁹ Vgl. Punkt: 2.2.1 Einleitung.

¹⁹⁰ Vgl. Punkt: 2.2.2 Kontext.

¹⁹¹ Sporadische Überschneidungen sind dabei unvermeidlich.

christliche Glaube basiert. Diese sind Mitarbeitern immer wieder neu zu vermitteln, um sie in ihrem Glauben zu vergewissern und so für die Mitarbeit zu stärken.

2. Vermittlung von Lehrinhalten

Des Weiteren geht es in den Past um die Vermittlung von festen Lehrinhalten. Ihre Quelle ist heute in der Bibel zu finden. Sie lehrt den Weg des Glaubens (2Tim 2,16). Sie will Haltungen verändern und Nachfolger in das Bild Christi prägen (2Tim 4,2; Röm 8,29). Es ist darum für Mitarbeiter wesentlich, in dem Wort Gottes gegründet zu sein. Sie finden dadurch Orientierung (1Tim 2,1; 2Tim 4,2) und erhalten Zuspruch auf dem Weg der Nachfolge (2Tim 1,9). So können Mitarbeiter aus der Kraft Gottes leben lernen und ihre Lehrinhalte unverfälscht an andere weitergeben (1Tim 4,16). Die Ansprache durch die Heilige Schrift geschieht zuerst durchs persönliche Bibelstudium. Dennoch braucht es ferner Auslegung durch Predigt und Austausch mit anderen Christen. Letzteres kann sich in Kleingruppen vollziehen, wie z. B. Haus-, Bibelgesprächs- oder Jugendkreise. Ebenso sind biblische Inhalte durch Zweierschaft oder Mentoring vermittelt- und umsetzbar. Lehre kann auch durch Lesen von theologischer Literatur, Andachten und Predigten weitergegeben werden. Zudem bieten Grundkurse des Glaubens Angebote, um Fundamente zu legen oder zu vertiefen.

3. Frömmigkeit

Die Erkenntnis, die aus der Unterweisung gewonnen wird, soll ins Leben umgesetzt und angewandt werden. Dies ist Ausdruck von Frömmigkeit. Sie ist eine Haltung, die anzustreben ist. Die Praxis der gelebten Frömmigkeit beschreibt eine geistliche Dimension, die sich in den verschiedenen Bereichen der Nachfolge vollzieht. Sie zeigt sich z. B. im Verzicht auf sein vermeintliches Recht im Streitfall. Uneigennütziger Einsatz von Zeit und Geld für die Sache Gottes zu investieren, ist eine weitere Ausdrucksform. Unter anderem äußert sich gelebte Frömmigkeit im Lesen und Hören des Wortes Gottes. Der Austausch und die Gemeinschaft mit anderen Christen wird als wichtig empfunden und praktiziert. Gemeinsame Gebete oder das persönliche Gespräch mit Gott sind darin eingeschlossen. Frömmigkeit verbindet die Lehre mit dem Leben und somit die Theorie mit der Praxis. Sie ist Ausdruck von Jüngerschaft und trägt Vorbildcharakter.

4. Gebet

Mitarbeiterförderung ist nicht nur vom pädagogischen Hintergrund her zu betrachten, sondern bedarf der geistlichen Dimension des Gebets. Das begründet sich darin, dass dem Wirken des Geistes Gottes allein vorbehalten ist, Menschenleben zu verändern und Wachstum im Geist zu erzeugen und zu bewahren (2Tim 1,14).¹⁹² So betet auch Paulus für seine Mitarbeiter (1Tim 1,3),¹⁹³ die er in der verantwortlichen Mitarbeiterschaft fördert. Das Gebet ist ferner nötig, weil in der Heranbildung von Mitarbeitern mit Widerstand zu rechnen ist. In den Past ist er durch Irrlehren gegeben. Paulus wird z. B. von einem Mitarbeiter verlassen, weil er sich vom Glauben abwendet und anderem anhängt (2Tim 4,10). Das gemeinsame Gebet und die Fürbitte wollen darum den Glauben von Mitarbeitern in Anfechtungen und Versuchungen stärken.¹⁹⁴ Daneben bewirkt es eine liebende Beziehung zu diesen (2Tim 1,3).

5. Vorbild

5.1. Durch die Lehre

Die erzieherische Wirkung des Vorbildes wird in den Past immer wieder betont. Zunächst ist dabei an die Lehre des Paulus zu denken (1Tim 6,3; 4,6; 2Tim 1,13; 2,2; 3,14). Die darin vermittelte Ethik soll im Leben umgesetzt werden. Sie war damals an das Wort und die Person des Apostels gebunden, da es noch keinen Schriftkanon gab. Heute ist die Lehre in der Bibel aufgezeichnet. Damit sie pädagogische Auswirkungen zeigen kann, muss sie gelesen, gehört und angewendet werden.

5.2. Durch die Person

Auf der anderen Seite stellte sich Paulus in den Past selbst als Vorbild dar (2Tim 2,3; 1,8; 4,6-8). Das ist ihm darum möglich, weil er sich an dem Vorbild Christi orientiert.¹⁹⁵ Das nachahmenswerte Leben des Apostels zeigt sich u. a. in der Liebe und Geduld, die er mit den Gemeinden aufbringt (2Tim 3,10).¹⁹⁶ Auch wird es in seiner treuen Fürbitte für Timotheus sichtbar (2Tim 1,3). Paulus lehrt die Bereitschaft zum Leiden um des Evangeliums willen und

¹⁹² Vgl. 1Kor 3,6-7.

¹⁹³ Vgl. Phil 1,9-11 und auch Jesus (Joh 17,9).

¹⁹⁴ Vgl. Lk 22,32.

¹⁹⁵ Vgl. 1Kor 10,32-11,1.

¹⁹⁶ Zum anderen wurde es in seinem Streben sichtbar, das ganz auf Christus hin ausgerichtet war (Phil 3,8). Paulus zeigte sich als Vorbild im Glauben, indem er an dem Sieg Jesu festhielt (1Kor 15,57). Er ermutigt Timotheus, das Wort zu predigen und dazu zu stehen, zurechtzuweisen und zu ermahnen mit aller Geduld und Lehre (2Tim 4,2). Das setzte er selber um, indem er um die Gemeinden und ihre Glieder väterlich und mütterlich rang und sie ermahnte und tröstete (1Thess 2,11; 1Thess 2,7).

lebt sie vor (2Tim 2,3). Ein vorbildlicher Lebensstil achtet also auf den eigenen Lebenswandel und die richtige Lehre. Das führt Menschen zu einer Lebensverbindung mit Christus und bewahrt sie dadurch vor ewiger Verlorenheit (1Tim 4,12-16; 2Tim 2,9). Vorbildliches Leben ist ein Ausdruck von Frömmigkeit.

6. Beziehungsaspekt

Liebende Beziehung ist ein zu beachtendes Kriterium in der Mitarbeiterförderung des Paulus (1Tim 1,2; 2Tim 1,4).¹⁹⁷ Sie zeigt Interesse am anderen Menschen. Darum hat der Apostel auch Einblick in das Leben von Timotheus, mit dem er sich verbunden weiß (2Tim 1,5). Eine liebende Beziehung setzt sich für das Wohlergehen des anderen ein und sucht seine Nähe. Sie ist durch gegenseitige Zuneigung geprägt (2Tim 1,3.4). Am Beispiel von Paulus und Timotheus ist eine Art Vater-Sohn-Verhältnis zu erkennen (2Tim 1,2).¹⁹⁸ Der Apostel bezeugt seinem geistlichen Sohn, dass er ihm als seinem Vorbild in der Lehre und im Leben, Glauben und Streben nachgefolgt ist (2Tim 3,10). Somit lässt sich zwischen liebevoller Beziehung und der Bereitschaft einem Vorbild nachzueifern, eine enge Verbindung erkennen. Eine gute Beziehung ist folglich die notwendige Basis, damit sich Lernen durch Nachahmung ereignet.

7. Ermahnung und Ermutigung

Durch Ermahnung und Ermutigung verfolgt Paulus einen biblisch-pädagogischen Auftrag.¹⁹⁹ Das lässt sich insbesondere in den Past erkennen. Er ermahnt Timotheus als sein geistlicher Vater (1Tim 1,3). Timotheus bekommt vom Apostel den Auftrag, die seelsorgerlich-ethische Arbeit wiederum an anderen Christen auszuführen. Ihm wurde das Recht und die Pflicht auferlegt, zu lehren und zu ermahnen (1Tim 6,2). Die seelsorgerliche Ermahnung hat daneben ebenso die Aufgabe zu ermutigen, auf dem Weg des Glaubens zu bleiben und zu gehen (2Tim 2,1; 3,10; 4,2).²⁰⁰ Sie bereitet den Nachfolger zudem auf die Bereitschaft zum Leiden um des Evangeliums willen vor (2Tim 1,8).²⁰¹ Desgleichen ruft sie zur Umkehr, um einen Neuanfang durch Sündenbekenntnis und Zuspruch der Vergebung einzuleiten (2Tim 4,2).²⁰² Mitarbeiter zu lehren beinhaltet demzufolge auch, sie zu ermutigen und zu ermahnen. Eine liebende

¹⁹⁷ Das machen insbesondere Textstellen aus den zwei Timotheusbriefen deutlich.

¹⁹⁸ Das ist darin begründet, dass Timotheus durch Paulus zum Glauben fand. Der Vorgang ist mit einer geistlichen Zeugung durch das Evangelium in Christus zu vergleichen (1Kor 4,15). Des Weiteren wurde er durch den Apostel zum geistlichen Wachstum geführt.

¹⁹⁹ Vgl. 1Kor 4,21 und 2Kor 13,10.

²⁰⁰ Vgl. Hebr 10,24; 1Thess 5,11; 1Thess 4,18; Gal 6,2.

²⁰¹ Die Bereitschaft zum Leiden erwächst aus der Kraft Gottes (2Tim 1,8).

²⁰² Vgl. Jak 5,16.

Beziehung zum Mitarbeiter wie der vorbildliche Lebensstil des Anleiters bieten dazu eine gute Basis.

8. Memorieren

Memorieren beschreibt ein inwendiges Lernen. Der Mensch ist in der Regel durch verschiedene Worte und Aussagen über sich und die Einstellung zum Leben beeinflusst. Unsere Zeit zeichnet sich vermehrt durch Individualismus und Bindungsunfähigkeit aus (Printz 1996:4). Dazu sind junge Erwachsene zunehmend in getrennten Ehen aufgewachsen (Walper & Schwarz 2002). Aus solch einer familiären Situation kommend, sind sie durch Auseinandersetzungen der Elternteile und verminderte Erfahrung von Geborgenheit und Annahme geprägt. Es hat sich dabei nicht selten selbstverneinendes Gedankengut im jungen Menschen verankert.²⁰³ Worte der Heiligen Schrift haben dagegen orientierende, ermutigende wie ermahnende Kraft. Durch wiederholendes Einüben können sie innerlich verankert werden und ihre positive lebensfördernde Wirkung entfalten. Ein Aspekt, der in den vergangenen Jahrzehnten in den Gemeinden m. E. vernachlässigt wurde.

9. Wiederholen und Einüben einer rechten Ethik

Es lässt sich ein weiteres Kriterium der Mitarbeiterförderung im wiederholten Einüben einer rechten Ethik erkennen. Dabei soll trainiert werden, das aus der Lehre erfasste in der Praxis anzuwenden. Demgemäss wird durch wiederholtes Umsetzen eine neue Verhaltensform gefestigt. Ihr Ziel ist eine christusgemäße Haltung zu gewinnen und neue Charakterzüge zu prägen. Dazu sind Ermahnung und Ermutigung nötig (1Tim 1,3). Ein solches Training ist für Mitarbeiter der Teenagerarbeit bedeutend. Denn auf die Weise werden sie befähigt, Jüngeren in Lebensstil und Einstellung ein Vorbild zu werden. Das Kriterium beschreibt m. E. einen Aspekt, an dem vermehrt offene Fragen zur Umsetzung in den Gemeinden und Vereinen bestehen.

10. Unterweisung

Unterweisung meint nicht nur die biblische Botschaft weiterzugeben, denn Unterweisung und Erziehung sind nicht voneinander zu trennen (2Tim 3,16, 1Tim 4,13).²⁰⁴ Darum ist mit

²⁰³ Es ist häufig tief verwurzelt und hat seine Auswirkungen bis ins hohe Erwachsenenalter.

²⁰⁴ Vgl. Mt 28,20.

Unterweisung vielmehr die Unterstützung angesprochen, die dem anderen angeboten wird, um die Lehre in den Lebensvollzug zu transformieren. Sie beinhaltet folglich den Gesichtspunkt der Anleitung.

11. Übungsfeld im aktiven Dienst

Die Mitarbeiterförderung des Paulus ist nicht theoretischer Art, sondern hat ihr Übungsfeld im aktiven Dienst. Die Mitarbeiter sind infolgedessen mit echten Situationen, Menschen und Fragen konfrontiert. Durch die reale Situation kommt Ernsthaftigkeit in die Übung. Sie weckt eine vermehrte Lernbereitschaft. Dazu können die Nachwuchsmitarbeiter Paulus beobachten, wie er mit Herausforderungen umgeht. Also lernen sie durch Nachahmung und können sich in der Praxis bewähren lernen. Mitarbeitende gewinnen dadurch Sicherheit in der praktischen Anwendung.

12. Unterschiedliche Mitarbeitertypen einer Lebens- und Dienstgemeinschaft

Paulus reist und arbeitet vorwiegend im Team. Es gestaltet sich als Lebens- und Dienstgemeinschaft und ist die Lebensform, in der er Mitarbeiter heranbildet. Timotheus wird in 2Tim 2,2 dazu aufgefordert, anderen das anzuvertrauen, was er von Paulus empfangen hat. Die Exegese hat gezeigt, dass die Textstelle damit einen Prozess der Mitarbeiterförderung anspricht, den Timotheus unter der Anleitung des Paulus durchlaufen hat. Dabei vermittelte der Apostel Timotheus etwas, indem er ihn in seine Dienstgemeinschaft berief. Er fördert Timotheus durch eine Art Stufensystem, dass zwei Mitarbeitertypen aufweist. Sie haben unterschiedliche Verantwortungsgrade und gehen verschiedenen Aufgabenbereichen nach. Die Stufen der Förderung beinhalten, dass sich die Aufgabenfelder mit wachsender Befähigung der Mitarbeiter verändern. So nimmt Timotheus zu Beginn seiner Dienstzeit vermehrt Arbeiten im Hintergrund wahr und hat den Status eines Gehilfen inne. Prozesshaft wird ihm zunehmend Verantwortung übertragen. Daher entwickelt er sich weiter bis hin zum selbstständigen Mitarbeiter, der eigenverantwortlich eine Gemeinde leitet, wie es sich in den Timotheusbriefen offenbart. In der Teamgemeinschaft²⁰⁵ wird nicht nur der Dienst, sondern auch das Leben miteinander geteilt. Folglich lernen die Mitarbeiter in dieser Lebensform von Paulus als ihrem Vorbild, indem sie ihn beobachten und nachahmen. Das bezieht sich nicht nur auf die Praxis im Dienst, sondern umfassender auch auf das persönliche Leben als Christ.

²⁰⁵ Sie bestand mindestens aus drei Personen, wie sich am Beispiel von Paulus, Silas und Timotheus zeigt (Apg 17,14).

Auf diese Weise soll auch Timotheus wiederum anderen etwas anbefehlen und sie somit fähig zum Dienst machen (2Tim 2,2). Der angedeutete Prozess ist teilweise mit einem Jüngerschaftsprozess oder einer Mentoringbeziehung zu vergleichen. Dabei ist der Aspekt der Lebens- und Dienstgemeinschaft aber nur bedingt berücksichtigt. Darum ist heute neu darüber nachzudenken, wie eine Kombination aus gemeinsamem Leben und miteinander gestaltetem Dienst wieder eine Ausdrucksform gewinnen kann. Wenn auch im Rahmen eines CVJM-Ortsvereins eine Lebens- und Dienstgemeinschaft nicht im vollen Maß wie bei dem Apostel und seinem Schüler gelebt werden kann, so ist doch von Interesse, wie es zumindest annähernd oder partiell umsetzbar ist.

13. Gaben erkennen und trainieren

In 2Tim 2,2 wird Timotheus aufgefordert, diejenigen in der Mitarbeit zu fördern, die Fähigkeiten erkennen lassen, andere zu lehren. Darin wird auf die Thematik der Gabenfindung und des Trainierens von Begabungen hingewiesen.²⁰⁶ Hier ist speziell auf die Gabe der Lehre gedeutet. Damit eine Begabung entdeckt werden kann, benötigt der Mitarbeiter die Gelegenheit sich auszuprobieren. Dazu sind z. B. Teilaufgaben im aktiven Dienst geeignet. Werden Begabungen erkennbar, so ist es nötig, ihnen das Handwerkszeug und das Übungsfeld zu gewähren, damit die Begabungen weiter entfaltet werden können.

14. Prüfungszeit

Glaubwürdige Menschen wecken bei anderen Glauben und Vertrauen (Barth 1988:231). Das unterstreicht die Anweisung aus 2Tim 2,2. Sie verlangt, dass Mitarbeiter zuverlässig sein sollen. Die Treue von angehenden Mitarbeitern ist am leichtesten im Kleinen zu erkennen.²⁰⁷ Darum liegt es nahe, junge Mitarbeiter in einer „Prüfungszeit“ zunächst mit kleineren Aufgaben zu betrauen, um zu erkennen, ob sie darin zuverlässiges Handeln zeigen. Ebenso ermöglicht eine Prüfungszeit festzustellen, ob die nötigen Fähigkeiten und Begabungen vorhanden sind, die einer Mitarbeit bedürfen.

²⁰⁶ Vgl. 1Petr 4,10.

²⁰⁷ Vgl. Lk 19,17.

2.3.3 Fazit

Die Exegese hat nachgewiesen, dass 2Tim 2,2 Relevanz im Bezug auf die Thematik der Mitarbeiterförderung zeigt, denn sie bezieht sich nicht auf die Amtseinsetzung von Bischöfen und Gemeindeleitern, sondern auf Mitarbeitern der Gemeinde. In der Populärliteratur wird der Text als neutestamentliche „Schlüsselstelle“ (Baumert 1996:83) im Bezug auf die Förderung von Mitarbeitern durch Nachahmung genannt. Die Ergebnisse der Exegese unterstreichen diese Aussage. Denn die Beziehung zwischen Paulus und Timotheus, die sich in allen Briefen niederschlägt,²⁰⁸ verdichtet sich quasi bzw. wird in 2Tim 2,2 zusammengefasst und weitergeführt auf andere Beziehungen.²⁰⁹ Die Textstelle erhält dadurch eine Verallgemeinerung.²¹⁰ Sie spiegelt sich auch in dem Prozess der Vervielfältigung wieder und zeigt Züge von Jüngerschaft. Sie sind in der Art und Weise zu entdecken, wie Paulus seinem Mitarbeiter Timotheus etwas anbefohlen hat. Es vollzog sich in einer umfassenden Weise, die ihn ganzheitlich prägte. Der Bezug, der in der Populärliteratur zwischen 2Tim 2,2 und Mentoring gemacht wird, ist somit nachzuvollziehen, da die Inhalte der Methode sich in der Sache wiederentdecken lassen. Der Begriff des Mentoring ist allerdings nicht biblisch herzuleiten, sondern entstammt dem Umfeld des Managements.²¹¹ Des Weiteren arbeitet die Exegese heraus, dass das Empfangene nicht in erster Linie an Amtsträger vermittelt werden sollte, sondern an zuverlässige Mitarbeiter der Gemeinde beiderlei Geschlechts.²¹² Damit waren zum Lehren begabte Gemeindeglieder angesprochen, die weiter zum Dienst befähigt werden sollten. Das geschah, indem sie nicht nur kognitive, sondern auch affektive Förderung erfuhren. Der Befund verdeutlicht: Das Anbefohlen zielt nicht allein darauf Fertigkeiten zu entwickeln, sondern auch Haltungen zu fördern. Der ganze Mensch in seiner Vielschichtigkeit wird dabei angesprochen. Es vollzieht sich zum einen durch Vermitteln biblischer Wahrheiten und zum anderen durch Ermahnen, auf die Wahrheiten zu hören. Unterweisung leitet außerdem dazu an, die Lehre im Leben umzusetzen. Wiederholendes Einüben²¹³ einer christlichen Ethik wirkt festigend. Der vorbildliche und zeugnishaft Lebensstil des Förderers, der sich auch in einer liebenden Beziehung zum Mitarbeiter zeigt, unterstreicht die richtige

²⁰⁸ Vgl. Punkt: 2.2.3 Exkurs: Der Briefempfänger.

²⁰⁹ Diese Aussage ist eine Konsequenz des Vorverständnisses einer paulinischen Verfasserschaft (Neuendorfer 2004:8-15). Sie geht davon aus, dass 2Tim der letztgeschriebene Brief des Apostels vor seinem Tode ist (Guthrie & Motyer 1985:450). Aus dem Rückblick gesehen wird die Beziehung des Apostels zu seinem Schüler Timotheus in 2Tim 2,2 somit zusammengefasst und verdichtet, um die Art oder Qualität der Beziehung mit ihren Inhalten auf andere Beziehungen zu übertragen.

²¹⁰ (Printz 2006:1).

²¹¹ Vgl. Punkt: 3.4 Management.

²¹² Es ging in 2Tim 2,2 darum, die richtige Lehre in der Gemeinde zu bewahren und gegen Irrlehre zu schützen. Das vollzog sich nicht durch Sukzession, sondern durch Tradition. Dazu wurden bewährte und zum Lehren begabte *Menschen*, also Männer und Frauen beauftragt und gefördert.

²¹³ Trainieren.

Lehre. Das bietet die geeignete Grundlage für Ermutigung und Ermahnung, um Mitarbeiterinnen wie Mitarbeitern zu helfen, auf dem richtigen Weg zu bleiben oder auf diesen wieder zurückzufinden. Somit steht die Förderung des gelebten Glaubens im Mittelpunkt von 2Tim 2,2. Sie verbindet die Lehre mit dem Leben.

Es wurde einige Seiten zuvor eine Frage deutlich,²¹⁴ die an dieser Stelle ihre Beantwortung finden soll. Sie bezieht sich auf die Gegebenheit, dass das Anbefehlen in 2Tim 2,2 sich auf die Tradierung der richtigen Lehre bezieht. Da es damals noch keinen Schriftkanon gab, spielte die Person des lehrenden Mitarbeiters eine entscheidende Rolle. So ist darauf eine Antwort zu finden, ob die große Bedeutung, die der Person des Mitarbeiters zu jener Zeit beigemessen wurde, gegenwärtig zu übertragen ist? D. h., ist es heute noch ebenso nötig darauf zu achten, dass Mitarbeiter zuverlässige Menschen sind und zum Lehren befähigt werden?²¹⁵

Die Ergebnisse der exegetischen Untersuchung verdeutlichen: Im Blick auf die Bewahrung der richtigen Lehre spielt die Person des Mitarbeiters, die ihre korrekte Weitergabe garantieren sollte, keine Rolle mehr. Das begründet sich darin, dass die Unterweisung heute in der Bibel schriftlich fixiert vorliegt. Darum kann ihr Inhalt nicht mehr verändert und somit verfälscht werden. Da die lebendige Lehre aber in das Leben von Menschen sprechen und Gestalt nehmen will, benötigt es Mitarbeiter, die sie an andere verständlich weitergeben. Dabei ist zu beachten, dass eine vorbildliche Lebensart den christlichen Glauben wie die Lehre darstellt (1Tim 3,2). Um den Wahrheitscharakter der Lehre zu unterstreichen, benötigt die Person also ein glaubwürdiges Zeugnis. Es stellt sich daher die Frage nach der persönlichen Frömmigkeit des unterweisenden Menschen. Sie beschreibt einen nachahmenswerten Lebensstil, der nach der Lehre zu leben sucht. Die Person des Mitarbeiters spielt folglich auch heute eine wesentliche Rolle. Aus missionarischen Gründen ist darum bei der Verkündigung des Evangeliums auf den Lebensvollzug der Mitarbeiter zu achten. Das gilt ebenso für die Unterweisung in der Gemeinde. Auch hier ist das Lebenszeugnis des Lehrenden von ausschlaggebendem Einfluss. Denn die liebende Beziehung und der vorbildliche Lebenswandel erwachsen aus der persönlich gelebten Frömmigkeit des Verkündigers. Sie ist die vertrauensweckende Basis und die richtige Haltung, um andere zu lehren, zu ermahnen und zu ermutigen, damit sie auf dem Weg des Lebens gehen, bleiben und darauf wieder zurückzukehren.

²¹⁴ Vgl. Punkt: 2.3.1 Terminologie.

²¹⁵ Das beinhaltet, dass sie zum einen Begabung zum Lehren erkennen lassen und zudem durch einen Förderungsprozess weiter zum Dienst befähigt werden.

3. Kriterien aus der Literatur zum Forschungsstand

(exemplarisch aus Gemeindepädagogik, ev. Landeskirche, CVJM und Management)

Quelle II. der Prinzipienbildung

Mit Anne Winter, der Referentin für Junge Erwachsenenarbeit im Evangelischen Jugendwerk in Württemberg (EJW), ist festzustellen, dass die Zielgruppe der jungen Erwachsenen im Gegensatz zur Arbeit mit Kindern und Jugendlichen in evangelischen Kirchengemeinden und Jugendverbänden nach wie vor oft nur wenig Aufmerksamkeit genießt (Winter 2005:8). Diese Diagnose erhärtet sich, wenn man einen Blick in die bisher veröffentlichte wissenschaftliche wie auch gemeindliche Literatur der vergangenen zwei Jahrzehnte wirft. Es gibt wenig Literatur speziell zum Bereich junger Erwachsener. Noch weniger direkt im Bezug auf Mitarbeiterförderung dieser Altersgruppe. Aufgrund der Gegebenheiten werden für den Forschungsstand auch Werke und Studien näher in Betracht gezogen, die zunächst nicht speziell, sondern nur am Rande auf Junge-Erwachsenenarbeit ausgerichtet sind, aber dennoch wichtige allgemeingültige Erkenntnisse zur Mitarbeiterförderung vermitteln. Dieses Vorgehen schließt ein, dass die Einsichten aus den zu untersuchenden Werken auf ihren Nutzwert im Blick auf Mitarbeiterförderung von jungen Erwachsenen, die sich in der Teenagerarbeit engagieren, zu prüfen sind. Um den Rahmen einer Masterarbeit nicht zu sprengen, handelt es sich dabei um die Darstellung eines exemplarischen Forschungsstandes, der keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, aber Tendenzen aufzeigen will.

Der Forschungsstand wird in fünf Bereiche unterteilt. Begonnen wird mit dem breiten Rahmen der Literatur, die sich im Kontext des CVJM findet. Da ist zuerst die Gemeindepädagogik zu nennen. Zum anderen ist Literatur aus der evangelischen Landeskirche vorzustellen.²¹⁶ Ferner wird Literatur aus der Populärliteratur aufgeführt.²¹⁷ Schließlich ist Literatur zu berücksichtigen, die im CVJM veröffentlicht wurde. Zudem sind auch Informationen aus der Managementliteratur aufgenommen, da sie das Anliegen einer „Theoriebildung zur Mitarbeiterförderung“ tangieren. Die Arbeit geht auf der Grundlage konvergierender Optionen vor.²¹⁸ Daher ist es notwendig, sich Rechenschaft über das

²¹⁶ Die Begrenzung ist dadurch begründet, dass die vorliegende Studie im Rahmen des CVJM Baden geschrieben ist, der in enger Verbindung mit der evangelischen Landeskirche arbeitet.

²¹⁷ Diese wurde vor die Exegese geschaltet, vgl. Punkt: 1.4.3 Eingrenzung Forschungsstand.

²¹⁸ Vgl. Punkt: 1.7.2 Kooperationsmodell von Mette und Steinkamp.

jeweilige Menschenbild im Rahmen der Gemeindepädagogik und der Managementwissenschaft zu geben. Sie werden nachstehend ausgeführt.

3.1 Gemeindepädagogik

Nach Mayring (2002:33) ist der Kontext zu beachten. Da die Arbeit im Rahmen des CVJM Baden forscht, sind Kriterien zur Bildung von Prinzipien der Mitarbeiterförderung im Umfeld des CVJM zu ermitteln. Da der CVJM Baden innerhalb der evangelischen Landeskirche angesiedelt ist, findet an dieser Stelle die Gemeindepädagogik (GP) Berücksichtigung.²¹⁹ Die Mitarbeiterfrage ehrenamtlich Tätiger wurde in der Gemeindepädagogik unterschiedlich stark gewichtet. Ferner sind die Veröffentlichungen zur Gemeindepädagogik mannigfaltig. Darum kann im weiteren Verlauf nur exemplarisch vorgegangen werden. Um Kriterien zur Bildung von Prinzipien der Mitarbeiterförderung zu gewinnen, wird zunächst anhand von drei einschlägigen gemeindepädagogischen Werken untersucht, in welcher Weise die verschiedenen Ansätze die Thematik der ehrenamtlichen Mitarbeiterschaft aufgenommen haben. Die Auswahl der Veröffentlichungen befasst sich mit Werken, die bis Mitte der 90er-Jahre publiziert wurden. Sie achtet, um ein gewisses Spektrum zu zeigen, darauf, dass eine Publikation den 80er-Jahren entspringt,²²⁰ wobei die anderen zwei aus den 90er-Jahren stammen. Zum anderen will der Einblick eine bestimmte Differenz in der Gewichtung sichtbar machen. Sie äußert sich darin, wie viel Aufmerksamkeit der Thematik der Mitarbeiterfrage jeweils gewidmet wurde. Die Untersuchungen fokussieren überdies, inwieweit die einzelnen Werke die Mitarbeiterfrage im Blick auf junge Erwachsenenarbeit berücksichtigen. Im Anschluss daran werden aus den drei vorgestellten Werken Kriterien zur Prinzipiengenerierung zusammengestellt.

Darauffolgend soll das Werk von Craig Ott vorgestellt werden. Er veröffentlichte 1996 ein Grundlagenwerk im Bereich der Heranbildung von Mitarbeitern in der Gemeinde. Darum wird es hier gesondert berücksichtigt. Es basiert auf einer Dissertation, die Ott (1996) an der Trinity Evangelical Divinity School in Deersfield/Chicago verfasste (:9). Sein Werk

²¹⁹ Die Gemeindepädagogik wird gegenwärtig vielmehr in zweifacher Weise berücksichtigt. Zum einen zur Kriterienbildung, weil sie den Kontext des CVJM Baden beschreibt, der innerhalb der evangelischen Landeskirche beheimatet ist. Zum anderen ist sie betroffen, weil die pädagogisch ausgerichtete Thematik einer Theoriebildung zur Mitarbeiterförderung, der Gemeindepädagogik zugeordnet wird. Darum wird ihr in der vorliegenden Arbeit ein besonderes Gewicht zuerkannt. Denn sie bedarf der Untersuchung verschiedener Ansätze zur Grundlegung der Theoriebildung, um daraufhin den der Arbeit zugrundegelegten pädagogischen Ansatz zu entfalten.

²²⁰ An dieser Stelle bietet sich das Werk von Adam und Lachmann (1987) in besonderer Weise an, da sie das erste „Gemeindepädagogische Kompendium“ veröffentlichten (Schröder 2000:628).

„Trainingsprogramm für Mitarbeiter: Biblische Grundsätze, Didaktische Hinweise, Praktische Modelle“ (1996) enthält wesentliche Impulse zur Anleitung und Förderung von Mitarbeitern. Obwohl er nicht speziell Mitarbeiter im Alter von 18 bis 22 Jahren beschreibt, sind essentielle Inhalte zu übertragen. Da er durchaus auf biblische Zusammenhänge eingeht, sind einige Ergebnisse bereits im exegetischen Teil der Arbeit eingeflossen. In dem vorliegenden Abschnitt sind infolgedessen ergänzende Inhalte im Blick auf die Fragestellung der Arbeit wiedergegeben. Sie gehen neben biblischen vermehrt auf didaktische und praktische Bereiche ein.

Wichtige pädagogische und praktisch-theologische Anregungen, um Mitarbeiter zu unterstützen und zu fördern, finden sich außerdem bei Printz (1996). Er veröffentlichte 1996 die Dissertation: „Grundlinien einer bibelorientierten Gemeindepädagogik: Pädagogische und praktisch-theologische Überlegungen“. Dabei erarbeitet er biblische Grundlinien, indem er Erziehungsziele und –mittel aus dem NT ableitet und hinreichend darstellt. Damit schließt der Autor eine Lücke in der bisherigen Theoriebildung zur Gemeindepädagogik.²²¹ Denn biblische Grundlinien kamen im Ansatz und in ihrer inhaltlichen Füllung im Hinblick auf die bis Mitte der 90er Jahre veröffentlichten gemeindepädagogischen Werke zu kurz.²²² Der Autor nimmt in hohem Maße den Erziehungsfaktor auf, der dem Verständnis von Prinzipien der Mitarbeiterförderung zugrunde liegt.²²³ Das macht den Ansatz von Printz (1996) in besonderer Weise relevant für die Aufgabenstellung der zugrundeliegenden Arbeit. Printz (1996) wurde in der wissenschaftlichen Diskussion bisher kaum beachtet, daher nimmt die Darstellung seiner Dissertation in der vorliegenden Arbeit einen etwas größeren Raum ein.

3.1.1 Biblisches Menschenbild

Das biblische²²⁴ Menschenbild hebt sich von einem anderen Menschenbild in erster Linie dadurch ab, dass es die Wirklichkeitsdeutung des Menschen von Seiten Gottes aufzeigt

²²¹ Im deutschsprachigen Raum.

²²² Vgl. auch Nipkow (1992:51-53), Grethlein (1994), Wegenast und Lämmermann (1994), Adam und Lachmann (1987).

²²³ Vgl. Punkt: 1.5.1.4. In der Promotion geht es zudem um die Frage, wie christlicher Glaube und Werte in heutiger Zeit vermittelt werden können.

²²⁴ Es wird an dieser Stelle mit Printz bewusst von einem *biblischen* und nicht *christlichen* Menschenbild gesprochen. Es wird sich darum für diese Vorgehensweise entschieden, weil in der Geschichte der Christenheit immer wieder Aussagen der Heiligen Schrift mit philosophischen und weltanschaulichen Ansichten vermischt wurden. Das führte nicht selten zu Akzentverschiebungen oder einer Nichtbeachtung biblisch-anthropologischer Grundlagen. Als Beispiel wäre die in der griechischen Philosophie beheimatete Zweiteilung der Person in Leib und Seele zu nennen. Sie brachte eine damit einhergehende Leibfeindlichkeit hervor. Wogegen die biblische Anthropologie die Person als ganzes ins Blickfeld nimmt (Gen 2,7) (1996:28).

(Padberg 1986:83, 110).²²⁵ Es beschreibt zunächst die Menschen als Ebenbilder Gottes (*imago dei*) in zweifachem Sinne.

3.1.1.1 Gottesebenbildlichkeit in zweifachem Sinn

Das Alte Testament (AT) spricht von einer schöpfungsmäßigen Gottesebenbildlichkeit,²²⁶ an der alle Menschen Anteil haben.²²⁷ Sie bezieht sich auf den ganzen „geist-leiblichen Menschen“ (Kessler 2004:237).²²⁸ Das NT setzt diese von der Schöpfung her angelegte *imago dei* als gegeben voraus. Dabei spricht sie aber in „erster Linie von der Christusebenbildlichkeit,²²⁹ in welche die Christen verwandelt werden sollen“ (:238). Damit wird einerseits auf die Geschöpflichkeit des Menschen eingegangen, aber andererseits auch seine Gefallenheit als Sünder gesehen. Weil der Mensch Sünder ist, bedarf er den Prozess der Umgestaltung einer in Christus erneuerten Person (Printz 1996:28). Beide Ebenbildlichkeiten sind nicht als zwei Teilstücke zu begreifen, die man übereinander stülpen könnte. Vielmehr greifen sie wie zwei Phasen ineinander (Kessler 2004:238). Nach Scheffczyk ist Christus „als das einzig adäquate Abbild des Vaters zum Strebeziel der Gottesebenbildlichkeit des Menschen und Christen geworden“ (zitiert in Kessler 2004:238). Denn die in der Schöpfung verliehene *imago* war von Gott auf die „gnadenhaft-christologische“ (:238) *imago* ausgerichtet. In ihr kommt sie zur Erfüllung (:238). Das biblische Menschenbild stellt also den Menschen in seiner Beziehung zu Gott dar.

²²⁵ Empirische Beobachtungen können dagegen nur einen Teilbereich des Menschen beobachten und deuten. So wendet sich Schlink entschieden gegen eine Grenzüberschreitung humanwissenschaftlicher Anthropologie, wenn sie bestrebt ist, von Beobachtungen des Menschen auf verbindliche Aussagen über das Sein des Menschen zu kommen (Schlink 1983). Nach Schlink bleibt der Mensch im Letzten unerschließbar für den Menschen (:248).

²²⁶ Genesis 1,26.

²²⁷ Die schöpfungsmäßig verliehene Ebenbildlichkeit gibt den Menschen einen besonderen Rang. Aus dem Kontext zu Genesis 1,26 arbeitet Kessler (2004:211-220) aus Genesis 1-9 unterschiedliche Facetten der *imago dei* heraus. Thesenhaft zu nennen sind: Die Befähigung und der Auftrag über die Tierwelt zu herrschen (Kulturfähigkeit), Stellvertreterfunktion Gottes, Verantwortungsbewusstsein, zielorientiertes Handeln, positives Verhältnis zur Arbeit, Kommunikationsfähigkeit, Möglichkeit der Nähe zu Gott und die Würde des Menschen.

²²⁸ Die Gottesebenbildlichkeit bleibt ihm auch nach dem Sündenfall erhalten (Kessler 2004:237). - Die Reformatoren Luther und Calvin gehen dagegen davon aus, dass die Gottesebenbildlichkeit durch den Sündenfall verloren gegangen ist (:222) und erkennen nur noch einen verbliebenen *Imago*-Rest des natürlichen Menschen an (:236). Die Frage der Gottesebenbildlichkeit ist aber heute umstritten, wie Kessler (2004) in seiner Dissertation herausarbeitet. Er weist nach, dass das AT nicht von einem Verlust der in Genesis 1,26 gegebenen *imago dei* spricht (:229). Zudem stellt der Autor fest, dass die „neutestamentliche Anthropologie nicht notwendig die reformatorische Position unterstützt“ (:254) und bezieht sich dabei u. a. auf die Anthropologie von Schlatter (1911). Darum wird in der vorliegenden Arbeit mit Kessler ein anderer Weg als der der Reformatoren eingeschlagen. Folglich wird die *imago dei* in zweifachem Sinne vertreten (s. o.).

²²⁹ U. a. 2Kor 5,17. Die Christusebenbildlichkeit ist eine neue Gottebenbildlichkeit, die als Neuschöpfung bezeichnet werden kann (Kessler 2004:237).

3.1.1.2 Der Mensch in seiner Beziehung zu Gott

Die Heilige Schrift zeigt kein Interesse an einer „autonomen Bestimmung des Menschen, die versucht, das Wesen des Menschen unter Absehung seines Ursprungs, seiner Bestimmung und seines Zieles zu beschreiben“ (Printz 1996:28). Von dem her gesehen kann nur sinnvoll vom Menschen im Zusammenhang seiner Gottesbeziehung geredet werden. Gott schuf den Menschen als Mann und Frau zu seinem Ebenbild, um mit ihm in Gemeinschaft zu leben (Gen 1,27; 2,7; Schlink 1983:113). Der Mensch hat diese Gemeinschaft durch Schuld zerstört.²³⁰ Weil er aber auf eine Verbindung zu Gott hin angelegt ist, ist sein Leben durchdrungen von einem unstillbaren religiösen Verlangen. Er sucht nach etwas, an dem er sich orientieren und befestigen kann, um Halt zu finden. Darum versucht er sich „rückzubinden (religare) an die Transzendenz“ (Printz 1996:29). Doch die eigenständigen Selbstversuche von Seiten des Menschen haben keine göttliche Verheißung. Sie stehen unter dem Richterurteil des Götzendienstes. Dennoch wird der Mensch von Gott nicht aufgegeben. Gottes Liebe zum Menschen zeigt sich zunächst in seiner Gnade, ihn zu erhalten (Schlink 1983:146), indem er ihm Gebote gibt, die sein Leben ordnen und ihn gleichzeitig auf seine Erlösungsbedürftigkeit hinweisen. Gottes Liebe zeigt sich dann aber vor allem in der Sendung seines eigenen Sohnes zur Rettung und Erlösung des Menschen (Röm 5,8). Folglich wird in Jesu stellvertretendem Sühnetod am Kreuz auf Golgatha eine neue Basis geschaffen. Sie ermöglicht dem Menschen, seine ursprüngliche Bestimmung, welches die Gemeinschaft mit Gott ist, wieder erlangen zu können. Deshalb wird er dazu aufgefordert, von eigenen Wegen und Versuchen der Selbstrechtfertigung vor Gott umzukehren und diese objektive Tatsache des stellvertretenden Sühnetodes Christi, subjektiv²³¹ als ein unverdientes Geschenk im Glauben sich anzueignen.²³² Die Umwandlung des Menschen, der Christus im Glauben aufnimmt (Joh 1,12), ist so radikal, dass sie als eine Neuschöpfung und Neugeburt des Menschen bezeichnet werden kann (Joh 3; 2Kor 5,17).²³³ Das Ziel eines Menschen, der in Christus neu geworden ist, ist nicht mehr der Tod, das Gericht und die ewige Verdammnis, sondern das ewige Leben in der Gemeinschaft mit Gott (Joh 3,36; 5,24).

Die Wegstrecke zu diesem Ziel ist indes nach Stuhlmacher noch gekennzeichnet von der Spannung „gerecht und versuchlich zugleich“ (zitiert in Kessler 2004:258) zu sein.²³⁴ In dieser Spannung ist der Mensch aufgefordert, in der Heiligung zu leben. Dazu sind ihm auf

²³⁰ Sündenfall.

²³¹ D. h. persönlich.

²³² Glauben meint hier nicht allein ein Führwahrhalten, sondern ebenso eine persönliche Vertrauensbeziehung zu Jesus Christus. Vgl. Heidelberger Katechismus Frage 21 (Evangelischer Presseverband für Baden e.V. 1984).

²³³ Vgl. Christusebenbildlichkeit.

²³⁴ Röm 7.

dem Weg als Orientierung und Unterstützung die Gebote gegeben. Insbesondere aber ist dem Christen durch die Einwohnung des Geistes Gottes die Kraft und persönliche Leitung gegeben, den Weg des Glaubens bis zum Ziel, der eschatologischen Vollendung, zu gehen (Printz 1996:30).

3.1.2 Lehrbücher

3.1.2.1 Gottfried Adam & Rainer Lachmann (1987)

Das Werk „Gemeindepädagogisches Kompendium“ gaben Adam und Lachmann 1987 heraus. Die Mitarbeiterfrage wird darin mit einem gesonderten Kapitel durch Karl Foitzik bedacht. Der Autor stellt zunächst die Frage nach der Definition des Mitarbeiters (Foitzik 1987:162), wobei er zu Recht darauf hinweist, dass der Begriff der „kirchlichen Mitarbeiter“ nicht allein auf angestellte Mitarbeiter reduziert werden darf, sondern die vielen ehrenamtlich Tätigen einschließt (:163). Dann legt er die Geschichte der kirchlichen Ämterfrage dar (:165), wobei er zu dem Schluss kommt, dass die „Struktur des Amtes, wie es sich heute darstellt“ (:165) geschichtlich bedingt ist.²³⁵ Ferner zeigt Foitzik in seinen Ausführungen, dass der Pietismus die „Gemeinschaft der Gläubigen und die Bedeutung des Zeugnisses des Glaubens durch bewusst christliches Handeln“ (:167) neu akzentuierte. Es waren dadurch die Laien auf ihre Mitverantwortung für die Weitergabe des Evangeliums durch Wort und Tat neu angesprochen. Seine Konsequenz zeigte sich u. a. darin, dass ihnen die Verkündigung ermöglicht wurde und somit nicht mehr allein ein Auftrag der Akademiker blieb (:167).²³⁶

Nachdem Foitzik geschichtlich hergeleitet hat, dass das „Priestertum aller Gläubigen“ und damit explizit der Stand der ehrenamtlichen Mitarbeiterschaft biblisch und geschichtlich begründet zu entwickeln und zu fördern ist, versucht er abschließend, Konsequenzen im Blick auf gegenwärtige Herausforderungen zu formulieren (:171). Dabei geht er auf die Notwendigkeit einer neu zu suchenden Form von gelebter Mitarbeitergemeinschaft aus, die „durch menschliche Begegnungen, persönliche Wärme, Freiheit des Denkens und der Äußerung, vor allem aber durch die Möglichkeit der freien Mitarbeit und der Selbst- und Mitbestimmung

²³⁵ Es hat den Ursprung darin, dass im Laufe der ersten Jahrhunderte der Christenheit die Kirche versuchte, ihre Einheit durch die Einsetzung von Bischöfen gegen religiöse und philosophische Bewegungen wie z. B. der Gnosis zu befestigen. Diese Entwicklung brachte mit sich, dass alle Bischöfe und Priester die entscheidenden Funktionen in den Gemeinden selber ausübten (Foitzik 1987:166) (Diese Entwicklung ist schwerlich mit neutestamentlichen Texten zu vereinbaren, die vom Leib-Glied-Denken sprechen (1Kor 12), wobei die Glieder mit aktiven Körperteilen eines Leibes verglichen werden, deren Haupt Christus ist.) Der Reformator Martin Luther sprach dagegen vom „Priestertum aller Gläubigen“ (:167), aber er konnte es zu seiner Zeit noch wenig konsequent umsetzen. Doch die Auseinandersetzung mit Rom auf der einen Seite und den Schwärmern auf der anderen Seite bewogen ihn dennoch dazu, das Pfarramt als ein gesondertes Amt herauszustellen (:167).

²³⁶ Dieses Anliegen wurde von den Kirchen wenig aufgenommen (Foitzik 1987:167).

geprägt sind“ (:172-172). Des Weiteren weist er auf die begünstigende Form von kleineren Gruppen hin, um miteinander und voneinander zu lernen, zu glauben und zu handeln. Daher plädiert er für Mitarbeiter, die „bereit und befähigt sind, in und mit Gruppen zu arbeiten und auch über längere Zeit zu leben“ (:172). Auch spricht er von der Notwendigkeit, dass Mitarbeiter andere Menschen anleiten können, persönliche und andere Anliegen aus der Sicht des Glaubens zu bewerten. Es müssen dialogfähige Menschen sein, die bereit sind, sich auf die Perspektive des anderen einzulassen, um ihn aus seiner Sicht heraus verstehen zu können. Denn es können nach Foitzik nur Mitarbeiter, die bereit zu einem Diskurs sind, dem Gegenüber erklären und deutlich machen, woran sie selber glauben und wie dieser Glaube ihr Denken und Handeln beeinflusst (:173). Es geht auch um Mitarbeiter, die andere seelsorgerlich begleiten und beraten können, „denn viele kommen mit sich, mit ihren Mitmenschen und mit der ganzen Weltlage nicht mehr zurecht“ (:173). Es geht dabei darum, Mitarbeiter zu befähigen, „andere Menschen anzunehmen, weil sie selbst angenommen sind“ (:174), was sich auf den Bezug zur Rechtfertigungslehre gründet (:174).

3.1.2.2 Klaus Wegenast & Godwin Lämmermann (1994)

In dem Werk von Wegenast und Lämmermann mit dem Titel „Gemeindepädagogik. Kirchliche Bildung als Herausforderung“ aus dem Jahre 1994 unter der Gesamtüberschrift „Kirchliche Erwachsenenbildung in Gemeinde und Gesellschaft“ (:133) findet sich die Thematik der Mitarbeiterschaft auf zwei von hundertachtzig Seiten ausgeführt (:153-155). Es fällt dabei auf, dass sich die Ausführung ausschließlich mit dem m. E. durchaus wichtigen Anliegen des neuen Ausbildungszweiges von Gemeindepädagogen befasst. Zudem äußert es Überlegungen zu möglichen Kompetenzbereichen neben dem Pfarramt. Doch äußert sich das Werk kaum zur nebenamtlichen Mitarbeiterschaft (:154). Vielmehr schließen die Autoren den Abschnitt mit folgenden Worten: „Es wäre nun noch Näheres über die MitarbeiterInnen-Fort- (sic!) und Weiterbildung und zu Weisen der Teamarbeit auszuführen. Wir lassen das aus Platzgründen weg“ (:155). In den zehn Thesen, die Wegenast und Lämmermann zum „Programm einer ‚Gemeindepädagogik‘“ (:54) anführen, sagen sie allerdings in These 5 „Wenn die Gemeinde Lernort und Lerngemeinschaft werden soll, bedarf es neben Berufsleuten auch ehrenamtliche MitarbeiterInnen für einzelne Bereiche. Sie handlungsfeldbezogen auszubilden, fortzubilden und zu fördern wird die Aufgabe der Hauptamtlichen GemeindepädagogInnen sein“ (:55). Im Blick auf die Jugendarbeit wird daneben mit einem Satz die „MitarbeiterInnengruppe“ (:131) erwähnt, die sich zur

„theologischen Selbstreflexion“ (:131) mit der Bibel befasst. Bei dieser Angabe ist nicht klar ersichtlich, ob es sich bei den erwähnten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen um die in dieser Arbeit gewählte Zielgruppe von jungen Erwachsenen handelt.

3.1.2.3 Christian Grethlein (1994)

Grethlein widmet in seinem Werk „Gemeindepädagogik“ (1994) das letzte Kapitel der Mitarbeiterfrage mit dem Titel: „Mitarbeit als Dienst“. Dabei geht er zunächst auf die Ausbildung von Mitarbeitern im hauptamtlichen Dienst ein. Ebenso wird auf die Notwendigkeit der Verhältnisbestimmung von hauptamtlich Tätigen und ehrenamtlichen Mitarbeitern hingewiesen (:338).²³⁷ Die Dringlichkeit wird deshalb hervorgehoben, weil die ehrenamtliche Mitarbeit bisher im Gegensatz zum hauptamtlichen Dienst in der evangelischen Kirche eine nur bescheidende Rolle spielte (:343). Doch durch eine sich anbahnende Finanzkrise der Kirche wird sie neu ins Blickfeld gerückt (:352). Exemplarisch schildert Grethlein die dabei auftretenden Probleme an den vom Landeskirchenrat, dem Landessynodalausschuss und der Landessynode entschiedenen Maximen. Sie sind „Leitlinien für den Dienst, die Begleitung und die Fortbildung Ehrenamtlicher in der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern“ (:352). Sie gründen sich auf 1Kor. 12,4-6 und 1Petr 4,10. Grethlein bemängelt, dass beide Texte nicht in ihrem Kontext gesehen werden, „in denen es um den Gottesdienst (aber durchaus auch um den diakonischen Bereich) geht“ (:353). Das hat zur Folge, dass sie seiner Meinung nach sachlich nicht „fruchtbar gemacht“ (:353) werden. Vielmehr findet ein Aneinanderreihen von wichtigen Bereichen und Forderungen statt. Sie gehen von der „Anerkennung ehrenamtlicher Arbeit über die Bedeutung von Informationen bis zur Zusicherung von fachlicher Beratung und persönlicher Begleitung“ (:353). Allerdings soll die Umsetzung der Leitlinien allein durch „regelmäßige Zusammenkünfte - wenigstens einmal jährlich – der haupt-, neben- und ehrenamtlichen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen z. B. einer Kirchengemeinde, eines Dekanatsbezirks bzw. eines Arbeitsfeldes gewährleistet werden“ (:253). Diese Treffen sollen dem Austausch von Erfahrungen, der Zusammenarbeit wie der konzeptionellen Planung als auch dem Informationsaustausch in beiden Richtungen dienen. Grethlein kritisiert an dieser Stelle zu Recht eine „Inhaltsleere der ‚Leitlinien‘“ (:354). Er sucht eine inhaltliche Klärung im biblischen Befund des NT (:339). Dabei erkennt der Autor den Gottesdienst als einen Ort, von dem „her sich inhaltlich die Besonderheiten der kirchlichen Dienste“ und „ihr Zusammenhang ... bestimmen lassen“ (:339).

²³⁷ So führt er u. a. den kritischen Punkt an: „Viele Hauptamtliche betrachten sich als die eigentlichen Mitarbeiter in der Gemeinde“ (Grethlein 1994:342).

Infolgedessen wird auf Kriterien der Mitarbeiterförderung von Mitarbeitenden in der Altersgruppe junger Erwachsener indirekt und direkt im Kapitel: „Religiöse Bildung in der kirchlichen bzw. christlichen Jugendarbeit“ eingegangen. Dabei weist er auf ein generationsübergreifendes Lernen hin, dass zugunsten Jugendlicher wie Erwachsener anzustreben ist (:255). Partizipieren lassen durch gemeinsame Aktivitäten, wie z. B. der Ausbau eines Jugendkellers, dient nicht nur der finanziellen Einsparung, sondern zeigt ebenso pädagogischen Wert. Es nimmt den Drang Jugendlicher nach selbstverantwortlichem Handeln und Mitgestalten wahr. Da Jugendliche im großen Maß bereit sind, sich für eine Sache einzubringen (:258), die ihnen als lohnend erscheint, hat es motivierende und sozialisierende Auswirkungen. Sie dienen dem Bau von Beziehungen zwischen den Generationen.

Ferner betont er den Aspekt der Begleitung. Nach Bäumler beinhaltet es im ursprünglichen Sinn:

„... mit einem anderen Menschen eine Wegstrecke mitgehen, damit er seinen Weg besser findet und nicht allen Gefahren, denen er auf diesem Weg begegnet, hilflos ausgeliefert ist ... Wenn diese Begleitung recht geschieht, muss eine befreiende Wirkung von ihr ausgehen ... Nur dann, wenn junge Menschen merken, dass die begleitende Gemeinde selbst ihrem Herrn verantwortlich ist, werden auch sie versuchen, in der Freiheit des Glaubensgehorsams zu leben (zitiert in Grethlein 1994:259)“.

In späterer Zeit betonte Bäumler außerdem, dass der Begriff „Begleitung wechselseitige Lernprozesse zwischen Jugendlichen und Erwachsenen“ (zitiert in :259) beschreibt. Des Weiteren weist Grethlein zu Recht darauf hin, dass das „Bedürfnis vieler junger Menschen nach Besinnung“ und geistlichen Erfahrungen oft unberücksichtigt bleibt (:260). An dieser Stelle besteht „Nachholbedarf“, denn es ist eine bislang wenig wahrgenommene Aufgabe für kirchliche Angebote, insbesondere „für die 17- bis 18-Jährigen und Älteren“ (:260). Ein wichtiges anzustrebendes Moment der Mitarbeiterförderung im theologischen Bereich sieht Grethlein in einem klar erkennbaren eigenen Glaubensstandpunkt. Ebenso nötig ist eine daraus gegründete Gestaltung des persönlichen Glaubens des Mitarbeiters. Denn das wirkt motivierend auf Jugendliche, sich auf die Ausgestaltung der „eigenen Religiosität“ (:262) einzulassen. Desgleichen weist er zu Recht darauf hin, dass dazu Freiräume zu gewähren sind, damit junge Menschen „die ihnen gemäße Weise christlicher Daseins- und Wertorientierung entdecken können“ (:262). Um das Ziel zu erreichen, ist zum einen eine fundierte intellektuelle Ausbildung und zum anderen die „Persönlichkeitsbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter notwendig“ (:262). Neben fachlicher Fortbildung ist auf Rückhalt in der sonstigen Gemeinde zu achten, damit Jugendmitarbeiter den an sie gestellten Anforderungen begegnen können. Daraus schließt Grethlein zu Recht, dass auf die „grundsätzliche

Beziehung von Jugendarbeit und Gemeinde“ (:262) zu achten ist. Außerdem spricht er als nötiges Mittel der Gewinnung und Förderung von Mitarbeitern im Alter von 18 bis 22 Jahren, dass sie sich von der Erwachsenengemeinde ernst genommen wissen. Darum plädiert er dafür, dass Gemeindeleitung nach Formen suchen muss, in denen Jugendliche ihre „Einsichten, Anfragen, Hoffnungen und Ängste einbringen können“ (:263). Er sieht dazu in der Gestaltung des Gottesdienstes eine wichtige Möglichkeit der Beteiligung (:263).

Es wurden gegenwärtig Einblicke in drei Werke der Gemeindepädagogik gewährt, um zu untersuchen, inwiefern sie auf die Mitarbeiterfrage eingehen. Die Aufgabenstellung verfolgte dabei das Ziel, Kriterien für eine Theoriebildung im Bezug auf Mitarbeiterförderung herauszuarbeiten. Nachfolgend sollen die zu erkennenden Kriterien der Mitarbeiterförderung thesenhaft systematisiert werden.²³⁸

3.1.2.4 Kriterien

Beziehungsaspekt

Gute Beziehungen fördern das allgemeine Zusammenleben in Familie, Nachbarschaft und Freundeskreis. Aber sie sorgen auch für eine gute Zusammenarbeit. Mit Foitzik ist darauf hinzuweisen, dass im Blick auf Mitarbeiterschaft der Wunsch nach gelungenen sozialen Beziehungen vorhanden und darum zu berücksichtigen ist. Das hat auch Auswirkungen auf das Beziehungsfeld der örtlichen Gemeinde, in der der jeweilige CVJM Ortsverein beheimatet ist.

Die Gemeinde, die Gemeinschaft der Mitarbeitenden wie auch Kleingruppen innerhalb der Gemeinde stellen eine Lebensform dar, die indirekten pädagogischen Einfluss auf Mitarbeiter ausüben. Sie können darum als Erziehungsfeld²³⁹ bezeichnet werden. Nachstehend sollen sie Berücksichtigung finden.

Lebensform

Gemeinde

Es ist auf Unterstützung in der „Erwachsenengemeinde“ zu achten, damit Jugendmitarbeiter den an sie gestellten Ansprüchen begegnen können. Daraus schließt Grethlein (1994) zu Recht, dass auf die „grundsätzliche Beziehung von Jugendarbeit und Gemeinde“ (:262) zu

²³⁸ Die Zielformulierungen werden an gegebener Stelle in Punkt: 4.1 aufgenommen.

²³⁹ Vgl. Punkt: 3.1.4.3 Kriterien: Erziehungsfeld und Lebensform.

achten ist. Das lässt sich auch auf das Beziehungsfeld der Mitarbeitergemeinschaft im CVJM Ortsverein übertragen, da an dieser Stelle eine enge Übereinstimmung zwischen Mitgliedern des CVJM und Gemeindegliedern der Kirchengemeinde zum Tragen kommt.²⁴⁰

Mitarbeitergemeinschaft

Nach Foitzik (1987) sind nach neuen Prägungen einer gelebten Mitarbeitergemeinschaft zu suchen, die sich durch „menschliche Begegnungen“ (:171-172) und „persönliche Wärme“ (:171-172) auszeichnen. Des Weiteren weist Foitzik auf die Lebensform der Kleingruppe hin.

Kleingruppe

Sie verschafft den Rahmen, in vertrauter Form miteinander umzugehen und voneinander zu lernen. In ihr kann Glauben vorgelebt und geteilt werden. Auch die gemeinsame praktische Umsetzung dessen ist darin enthalten (Foitzik 1987:172).

Geistlicher Aspekt

Mit Grethlein ist darauf hinzuweisen, dass das „Bedürfnis vieler junger Menschen nach Besinnung“ und geistlichen Erfahrungen oft unberücksichtigt bleibt (Grethlein 1994:260). Damit zeigt er auf einen Punkt, der einen gewissen „Nachholbedarf“ deklariert. Denn zu Recht stellt Grethlein fest, dass sie eine bisher kaum wahrgenommene Aufgabe für kirchliche Angebote darstellt. Das gilt speziell für die in der Arbeit fokussierte Altersgruppe der 18 bis 22-Jährigen (:260).

Eine Möglichkeit, das benannte Anliegen in die Praxis umzusetzen, wird von Wegenast und Lämmermann (1994) angesprochen. Sie verweisen darauf, dass gemeinsames Bibellesen in der „MitarbeiterInnengruppe“ (:131) der „theologischen Selbstreflexion“ (:131) der Mitarbeiter dient. Die gestaltende Kraft²⁴¹ des Wortes Gottes am einzelnen Mitarbeiter und der Mitarbeitergruppe erlangt somit indirekten Einfluss auf die Teenagergruppe.

²⁴⁰ Das trifft in dem Fall zu, wenn der CVJM sich nicht separiert, sondern innerhalb der örtlichen Gemeinde angesiedelt ist und in deren Auftrag die Jugendarbeit verantwortet. Von dieser Konstellation wird in der vorliegenden Arbeit ausgegangen.

²⁴¹ Jes 55,10-11 besagt, dass das Wort Gottes bewirkt, wozu es von Gott gesandt ist.

Partizipation

Partizipation in Form von Mitbestimmung und Selbstorganisation wird heute nach Foitzik vermehrt großgeschrieben (1987:172-172).²⁴² Das bestätigt auch im Blick auf junge Menschen die Shell Studie (Jugendwerk der Deutschen Shell 1997). Darum ist es als Kriterium der Mitarbeiterförderung zu berücksichtigen. Grethlein (1994:339,263) erachtet in dem Zusammenhang den Gottesdienst als einen wichtigen Ort, in dem junge Menschen vermehrt mit in die Gestaltung einbezogen werden sollten. Zudem weist er auf ein generationsübergreifendes Lernen hin, dass zugunsten Jugendlicher wie Erwachsener anzusteuern ist (Grethlein 1994:255). Als ein Beispiel nennt er ein Partizipieren lassen durch gemeinsame Aktivitäten, wie z. B. der Ausbau eines Jugendkellers. Dieses Vorgehen dient nicht nur der finanziellen Wirtschaftlichkeit, sondern weist pädagogische Qualitäten auf. Denn es hat sozialisierende und motivierende Auswirkungen auf junge Menschen, da es ihr Streben nach selbstverantwortlichem Handeln und Mitgestalten aufnimmt (:258). Diese Art von Mitbestimmung und Beteiligung dient ferner dem Aufbau von Beziehungen zwischen den Generationen. Grethlein erkennt zu Recht, dass es dem jungen Menschen das Gefühl vermittelt, ernstgenommen, wertgeschätzt und anerkannt zu werden, wenn er partizipieren darf. Damit wird ein weites Kriterium angeschnitten.

Wertschätzung und Anerkennung

In der Förderung von Mitarbeitern im Alter von 18 bis 22 Jahren ist es von wesentlicher Bedeutung, dass sie sich von der Erwachsenenengemeinde wertgeschätzt und anerkannt fühlen. Das geschieht u. a., indem sie sich von ihr ernst genommen wissen. Also ist der Ansicht Grethleins zuzustimmen, dass Gemeindeleitung nach Formen suchen muss, in denen Jugendliche ihre „Einsichten, Anfragen, Hoffnungen und Ängste einbringen können“ (Grethlein 1994:263). Der Hinweis ist im Kontext der Arbeit auf die Leitung eines CVJM-Ortsvereins zu übertragen.

Begleitung

Der Aspekt der Begleitung beinhaltet nach Bäumler in seinem ursprünglichen Sinn eine Wegstrecke mit einem anderen Menschen mitzugehen, „damit er seinen Weg besser findet und nicht allen Gefahren, denen er auf diesem Weg begegnet, hilflos ausgeliefert ist ... (zitiert in

²⁴² Vgl. Foitzik (1998:48).

Grethlein 1994:259)“. Wenn Begleitung in rechter Weise vollzogen wird, geht eine befreiende Wirkung von ihr aus. Mit Bäumler ist festzustellen, dass junge Menschen insbesondere dann den Versuch wagen, „in der Freiheit des Glaubensgehorsams zu leben (zitiert in:259)“, wenn sie erkennen, dass die „begleitende Gemeinde selbst ihrem Herrn verantwortlich ist“ (zitiert in:259). Die Aussage kann auch auf die Beziehung zwischen einer anleitenden Person und dem jungen Mitarbeiter angewandt werden. Ersichtlich wird dabei der Aspekt des positiven Vorbildes. In späterer Zeit ergänzte Bäumler zudem, dass Begleitung auch gegenseitige Lernprozesse zwischen Jugendlichen und Erwachsenen einschließen (:259).

3.1.2.5 Fazit

Resümierend ist festzuhalten, dass die ehrenamtliche Mitarbeiterfrage insofern eine angemessene Beachtung in dem gemeindepädagogischen Werk von Adam und Lachmann findet, dass sie in einem gesonderten Kapitel durch Foitzik thematisiert wird. Nachdem eine Begründung ehrenamtlicher Tätigkeit vom Autor biblisch und geschichtlich hergeleitet wurde, geht er auf die Notwendigkeit der Entwicklung und Förderung von ehrenamtlichen Mitarbeitern näher ein. Dabei nimmt er auf die Notwendigkeit einer neu zu findenden Prägung von gelebter Mitarbeitergemeinschaft Bezug. Diese ist getragen „durch menschliche Begegnungen, persönliche Wärme, Freiheit des Denkens und der Äußerung, vor allem aber durch die Möglichkeit der freien Mitarbeit und der Selbst- und Mitbestimmung (:171-172). Des Weiteren geht Foitzik auf den Bereich der beziehungsorientierten Kleingruppenarbeit ein, den er als eine hilfreiche Form erkennt, um miteinander und voneinander zu lernen, wie der Glaube praktiziert und umgesetzt werden kann. An dieser Stelle wird ein entscheidendes Kriterium, nämlich das der Lebensform, angedeutet.²⁴³ Foitzik fordert in dem Zusammenhang die Bereitschaft und Fähigkeit von Mitarbeitern, in und mit Gruppen zu arbeiten und auch über längere Zeit zu leben. Jedoch gibt er kaum Hinweise darauf, wie Mitarbeiter dazu befähigt werden können. Ebenso wird auch nicht präzisiert, welche Ausprägung ein Leben in der Kleingruppe braucht, um sich förderlich auszuwirken. Andere anzuleiten, wird desgleichen als ein zu berücksichtigendes Kriterium genannt. Es beinhaltet, dass Mitarbeiter dazu befähigt werden, Gruppenteilnehmern zu helfen, persönliche und andere Angelegenheiten aus der Sicht des Glaubens zu beurteilen. Dem Autor ist zuzustimmen, dass Mitarbeitende diesbezüglich dialogfähig sein müssen. Es beinhaltet die Bereitschaft des Mitarbeiters, auf die Perspektive des anderen eingehen zu wollen. Foitzik spricht damit

²⁴³ Weitere Ausführungen vgl. Punkt: 3.1.4.3 Kriterium: Erziehungsfeld und Lebensform.

erforderliche Haltungen und Fähigkeiten an, die zu erlangen sind. Doch werden auch an diesem Punkt keine Hinweise vermittelt, wie Mitarbeiter dazu gelangen können. Foitzik geht auf Mitarbeiter in der Altersklasse von 18 bis 22 Jahren nicht ausdrücklich ein.

Das Werk von Wegenast und Lämmermann deutet m. E. zwar auf die ehrenamtliche Mitarbeiterfrage hin, geht aber nicht explizit auf sie ein. In den wenigen Angaben, die auf Mitarbeit Ehrenamtlicher verweisen, wurden Mitarbeiter im Alter von 18 bis 22 Jahren nicht direkt erwähnt.

Nach Grethlein ist festzustellen, dass die Thematik der Mitarbeiterförderung von ehrenamtlichen Mitarbeitern in der evangelischen Kirche noch in den „Kinderschuhen“ zu stecken scheint. Das veranschaulicht er beispielhaft an der mangelhaften Umsetzung der „Leitlinien für den Dienst, die Begleitung und die Fortbildung Ehrenamtlicher in der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern“ (:352). Grethlein bezeichnet sie zu Recht als inhaltsleere „Leitlinien“ (:354), die der inhaltlichen Füllung bedürfen. Er bietet dagegen einen Ansatz an, der in der Kriterienbildung zu berücksichtigen ist. Sein Ansatz konkretisiert sich im Gottesdienst. Er versteht ihn als den „Ort, an dem Menschen am umfassendsten gebildet werden, d. h. in ihrer Individualität, Sozialität und Mitkreatürlichkeit gefördert werden können“ (:356). So fordert der Autor eine Neugestaltung von Gottesdienstformen, die ihre Glieder partizipieren lässt. Grethlein führt seinen Ansatz im Blick auf Mitarbeiterförderung in einer von dreihundertsechsfünfzig Seiten aus (:356). Im Rahmen seiner Überlegungen zur Jugendarbeit nimmt er allerdings weiteren Bezug darauf. Dabei berücksichtigt er neben dem Gesichtspunkt der Partizipation auch den Beziehungs- und Vorbildaspekt zwischen den Generationen (:263).

3.1.3 Craig Ott (1996)

Ott veröffentlichte 1996 ein Grundlagenwerk mit dem Titel: „Trainingsprogramm für Mitarbeiter: Biblische Grundsätze, Didaktische Hinweise, Praktische Modelle“. Darin macht er deutlich, dass das Ziel des Trainierens, Begleitens und Schulens von Mitarbeitern nicht allein zur Förderung effektiver Mitarbeit des einzelnen Christen dienen soll. Sondern es hat vielmehr den Aufbau der Gemeinde zum Fokus, denn dazu wurden die Begabungen gegeben (Eph 4,11-12) (1996:95).²⁴⁴ Es sind zur Förderung affektive, kognitive wie auch handlungs- und erfahrungsorientierte Gesichtspunkte von Charakterbildung und Training

²⁴⁴ Müller stellt fest: „Wichtig für das Verständnis der Jüngerschaft Jesu ist, dass die Berufung zum Jünger immer den Ruf zum Dienst in sich schließt“ (zitiert in Ott 1996:43).

zusammenzubringen. Denn auf die Weise kann eine ganzheitliche Formung des Lernenden zur Christusähnlichkeit einsetzen (:43). Darum fordert Ott abwechslungsreiche Methoden des Trainings, um den Mitarbeiter auf unterschiedlichen Ebenen anzusprechen und tiefer prägen zu können. Er weist darauf hin, dass der Prozess des Verstehens-Versuchens-Reflektierens sicherzustellen ist. Der Entwicklungsgang sollte nicht dem Zufall überlassen sein (:43). Ott nennt Kriterien die zur Förderung von Mitarbeitern bedeutend sind. Sie werden nachfolgend aufgeführt.

3.1.3.1 Kriterien

Beziehung und Vorbild

Vertraute und persönliche Beziehungen sind für einen hilfreichen Rahmen nötig, um Mitarbeiter zu trainieren. Denn gute Beziehungen zum Mitarbeiter ermöglichen dem Anleiter, christliche Charaktereigenschaften vorzuleben. So kann er von dem Geleiteten aus der „Nähe in unterschiedlichen Zusammenhängen“ (:44) beobachtet werden. Das Vorbild des Anleiters hat prägenden Charakter (:44).

Beziehung und alltäglicher Umgang

Es ist darum für die Erreichung biblischer Trainingsziele nicht nur ein formeller Rahmen einer Schulung wichtig, sondern ebenso der informelle, alltägliche Umgang zwischen Anleiter und Anzuleitendem (:44).

Seelsorgerliche Begleitung

Die Wichtigkeit der Zurüstung zur Mitarbeiterschaft ist in den Gemeinden inzwischen durchaus akzeptiert. Die seelsorgerliche Begleitung und Förderung des geistlichen Wachstums von Mitarbeitern wird dagegen bedauerlicherweise oft noch vernachlässigt bzw. noch nicht wahrgenommen (:45). Mitarbeiter leiden unter den „üblichen Problemen, aber auch unter den Herausforderungen, die mit ihrer Mitarbeit verbunden sind“ (:117). Manche Mitarbeiter empfinden ihre Aufgaben als eine Last, da sie dadurch zusätzlich herausgefordert werden. Sie suchen aber weniger Hilfe, da sie meinen, dass andere die Hilfe nötiger haben als sie. Ott (1996) rät dazu, sich der seelsorgerlichen Betreuung von Mitarbeitern anzunehmen, da ihre seelische Gesundheit für das Gemeindeleben wesentlich ist (:118). Es benötigt die

ermutigende und seelsorgerliche Begleitung durch einen anderen reiferen Christen. Mitarbeiter sind angewiesen auf Menschen, die sie herausfordern, auch in ihrem persönlichen Glaubensleben geistlich zu wachsen (:93).

Multiplikation und Mentoring

Im Blick auf 2Tim 2,2 spricht Ott (1996) davon, dass einige trainiert werden sollten, um selber andere trainieren zu können (:90). Multiplikation geschieht nicht dadurch, dass einem Mitarbeiter gesagt wird, wie er ein „besserer Jugendleiter werden kann“ (:90). Sondern es geht darum, den anderen durch Ermutigung und das eigene vorbildliche Leben anzuspornen, andere Mitarbeiter heranzubilden (:90). Zum anderen rät der Autor dazu, dass leitende Mitarbeiter zwei oder drei Personen auswählen, die sie in einer privaten „Mentor-Lehrling-Beziehung betreuen“ (:89). Ott kommt zu dem Resultat: „Mentor-Beziehungen sind zwar zeitintensiv, aber in vieler Hinsicht am effektivsten und führen langfristig zur Multiplikation von Mentoren und Mitarbeitern“ (:99).

Zunehmende Verantwortungsübergabe

Mitarbeiter sollen zunehmend Verantwortung übertragen bekommen (:92). Zu Beginn des Förderungsprozesses ist es geraten, den Aufgaben- und Verantwortungsbereich leicht umsetzbar und überschaubar zu gestalten. Wenn sich Mitarbeiter in diesen Bereichen und in der Ausführung der gestellten Aufgaben als zuverlässig erweisen, so können sie mit größeren Herausforderungen betraut werden. „Treue und Zuverlässigkeit sind unabdingbar für effektive Mitarbeit und geistliche Leiterschaft“ (:93). Oftmals wird ein großer Schaden dadurch angerichtet, dass Mitarbeitern zu schnell höhere Verantwortung anvertraut wird, obwohl zuvor nicht in geringerer Verantwortung geprüft wurde, inwieweit sie Zuverlässigkeit und Treue darin zeigen. Weiter weist der Autor auf den Fehler hin, Mitarbeiter zu früh in eine Arbeit zu stellen, die ihr Versagen vorausprogrammieren lässt. Das kann dann der Fall sein, wenn sie durch fehlende Erfahrung der Situation nicht gewachsen sind. Durch diesen Prozess sammeln sie von Beginn an negative Erfahrungen, da sie mit der Situation überfordert sind. Besser ist es, vorab die Möglichkeit zu erhalten, ihre Begabungen in kleineren Aufgabenfeldern entfalten zu können. Dadurch können ermutigende Erfahrungen gemacht werden. Sie können danach schrittweise in größere Aufgaben hineinwachsen (:93). In dem Rahmen der „kleinen Aufgaben“ (:93) ist zunächst erst einmal ein gewisser Schutzraum

gegeben. Er erlaubt dem Gegenüber, sich auszuprobieren. Stellt sich dann heraus, dass diejenige Person doch nur begrenzt und nicht ausreichend begabt ist für größere Aufgaben, so bewahrt es den Mitarbeiter vor Entmutigung oder gegebenenfalls vor Versagen, dass „er bei größeren Verantwortungen mit gravierenden Folgen erlebt hätte“ (:93). Die schrittweise Vorgehensweise „bewahrt auch vor zeitlicher und geistiger Überforderung und legt so ein solides Fundament für die gesunde persönliche Entwicklung des Mitarbeiters“ (:93).

3.1.3.2 Fazit

Ott (1997) beschreibt zunächst deutlich das Ziel des Trainings. Es liegt nicht allein in der Förderung des Mitarbeiters begründet. Vielmehr steht ein größeres Ziel dahinter. Denn durch die Förderung von Mitarbeitern wird letztendlich die Gemeinde gestärkt und somit dem Bau des Reiches Gottes gedient. Das ist ein Gesichtspunkt, der als wesentlich zu beachten und der Gemeinde wie den einzelnen Mitarbeitern zu vermitteln ist. Der Gemeinde deshalb, damit sie erkennt, dass die Pflege von Mitarbeitern, die Zeit, Geld und Engagement bedarf, im Gesamtkontext vom Gemeindeaufbau gerechtfertigt und anzustreben ist. Mitarbeitern ist es wichtig zu vermitteln, dass es nicht allein um ihre Person geht, sondern letztendlich um die Befähigung zum Dienst für das Reich Gottes. Das ist im Bezug auf junge Erwachsene nötig, damit sie den Blick weg von sich auf eine größere göttliche Dimension erhalten können. Dadurch wird an ihrer Haltung gearbeitet. Der junge Mensch lernt schrittweise eine göttliche Sicht zu gewinnen. Damit ist ein weiterer wesentlicher Punkt angesprochen, den der Autor erwähnt. Es geht nicht in erster Linie darum, Fertigkeiten zu erlangen, sondern das gewichtigere Ziel der Förderung von Mitarbeitern ist, ihren Charakter zu formen in das Bild Christi. Dabei spielt das Vorbild des Anleitenden eine wesentliche Rolle. Sie benötigt dazu das Umfeld einer guten Beziehung. Um prägen zu können und Beziehung aufzubauen, braucht es Begegnungsorte im Alltag. Hier stellt sich die Frage, wie die nötige Voraussetzung der informellen Begegnung heute umgesetzt werden kann. Denn eine natürliche Dienst- und Lebensgemeinschaft wie zur Zeit des Paulus ist heute nicht mehr die Regel. Die Frage verdeutlicht, dass das Training von Mitarbeitern nicht dem Zufall überlassen bleiben darf, sondern bewusst zu überdenken und anzugehen ist.

Mit der seelsorgerlichen Begleitung spricht Ott (1997) einen Punkt an, der in den Gemeinden oft noch wenig berücksichtigt wird. Zu Recht weist er darauf hin, dass auf die seelische Gesundheit von Mitarbeitern zu achten ist, da es letztendlich wieder der Gemeinde zugute kommt. Im Blick auf 2Tim 2,2 nennt er den Gedanken der Multiplikation begründet.

Diesen sieht er durch Mentoring in geeignetester Weise aufgenommen, da er eine intensive Persönlichkeitsprägung mit sich bringt. Dennoch weiß er auch um die Zeitintensivität, die diese Förderungsmethode beinhaltet.

Im Kriterium der wachsenden Verantwortungsübergabe geht er inhaltlich ebenso auf 2Tim 2,2 ein, ohne den Vers ausdrücklich zu nennen. Er spricht die Aspekte der Treue und Zuverlässigkeit an, die im Kleinen zu prüfen sind. Die langsame Verantwortungsübergabe kommt einer Prüfungszeit nahe, die einen Schutzraum garantiert. Denn Fehler zu machen, ist darin erlaubt. Sie erzeugen noch keinen großen Schaden und es kann durch diese gelernt werden.

3.1.4 Markus Printz (1996)

Printz nimmt in seiner Dissertation in hohem Maß den Erziehungsaspekt auf. Dabei erarbeitet er biblische Grundlinien, indem er Erziehungsziele²⁴⁵ und –mittel aus dem NT ableitet und hinreichend darstellt.²⁴⁶ Sie finden nachstehend ihre Illustration.

3.1.4.1 Erziehungsziele

Der Autor spricht von Erziehungszielen, die zu stecken sind. Sie beschreiben den Zweck, den der Erzieher mit seinen erzieherischen Handlungen anstrebt. Sie fragen nach dem „Wohin“ und „Wozu“ der Erziehung bzw. Förderung²⁴⁷ (:75). Um Erziehungsziele zu entwickeln, ist auf zwei wesentliche Merkmale zu achten. Es geht im Folgenden um ihre inhaltliche Bestimmung und Konkretion.

Inhaltliche Bestimmung

Nach Brezinka ist der Orientierungswert eines Erziehungszieles abhängig von seinem Informationsgehalt. Er ist umso stärker ausgeprägt, je deutlicher beschrieben wird, welche Fähigkeiten und Haltungen angestrebt werden (Printz 1996:77).

²⁴⁵ Vgl. Erziehungsziele Printz (1996 :63-117); Grundlegende Fragen zur Erziehungsmittellehre (:119-129).

²⁴⁶ Sie sind auf die Förderung von 18- bis 22-jährigen Mitarbeitern, die in der Teenagerarbeit engagiert sind, insbesondere anwendbar, wie im weiteren Verlauf gezeigt wird.

²⁴⁷ Die Begriffserklärung in Punkt: 1.5.1.3 erläutert den engen Zusammenhang der zwischen Erziehung und Förderung besteht.

Konkrete Bestimmung

Mit Feifel ist festzustellen, dass Zielformulierungen dazu tendieren, abstrakt zu bleiben (Printz 1996:79). Darum schreibt Brezinka (1981a) zu Recht: „Allgemeine Fernziele müssen durch Hierarchien konkreter Nah- und Zwischenziele ersetzt werden“ (:87). Daneben gesteht er aber ein, dass die Erziehungswissenschaft in dem Bereich erst am Beginn ihrer Bemühungen steht. Auch weist er darauf hin, dass die „Konkretisierung für Haltungen, Einstellungen und Gesinnungen viel schwieriger zu leisten ist als für Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten“ (Printz 1996:79). Wenn man allerdings die biblischen Aussagen überschaut, dann ist festzustellen, dass überwiegend Ziele der ersten Dreiergruppe zu erkennen sind. Damit ist auf die Schwierigkeit der gestellten Aufgabe hingewiesen. Dennoch ist zu empfehlen, konkrete Ziele zu erarbeiten. Denn abstrakte Zielformulierungen bergen nach Klafki die Gefahr einer bewussten oder unbewussten Verschleierung sehr konkreter Ziele in sich (:80).

3.1.4.2 Erziehungsmittel

Ein Erziehungsmittel ist „das, was jemand im Glauben an seine Wirksamkeit auswählt und anwendet (gebraucht, tut, benutzt) oder anzuwenden (zu gebrauchen, zu tun, zu benutzen) vorschlägt, um einen Zweck zu verwirklichen“ (Brezinka 1981a:114). Die unterschiedlichen Erziehungsmittel, die Printz in seiner Dissertation ausführt, sind nachfolgend eingehend dargestellt. Sie sind als Kriterien für die Prinzipienbildung aufzunehmen.

3.1.4.3 Kriterien

Vorbild

Jeder Mensch orientiert sich an Vorbildern, bestätigt die allgemeine Pädagogik (:141). So kann nach Oswald der Entwicklungsverlauf von Heranwachsenden als eine Geschichte der sich verändernden Vorbilder bezeichnet werden (:141). Dementsprechend übt gleichzeitig jeder Mensch auf andere Menschen eine Wirkung aus. Sie kann positiv oder negativ sein. Aus diesem Grund ist es nicht der Realität entsprechend, die Frage nach dem Vorbild für die Erziehung abzulehnen. Ein verantwortungsvoller Erzieher stellt darum nicht die Frage, „*ob* er auf andere wirkt, sondern *wie* er auf diese wirkt“ (:142). In der erzieherischen Verantwortung liegt es also, dem Edukanden „*gute*“ (:142) Vorbilder anzubieten, um diesem die Möglichkeit zu geben, solche zu wählen. Der Erzieher ist verantwortlich dafür, welche Art von Vorbild der

Edukand an ihm entdeckt. Darum hat der Erzieher dafür zu sorgen, dass er ein Vorbild bietet, dass durch sein ganzes Wesen „mehr und mehr auf Christus hinweist“ (:142) und folglich die in den Erziehungszielen beschriebenen Einteilungen und Verhaltensweisen anschaulich macht „und nicht durch sein Leben oder durch einzelne Handlungen und Äußerungen seines Lebens ein Gegenbild oder ein verführendes Bild darstellt“ (:142). Im Blick auf die Gemeinde ist das wichtigste Kriterium eines guten Vorbildes nicht die „Erfüllung bestimmter moralischer Qualifikationen“ (:143), sondern dass sich jemand selbst von Christus prägen lässt. So ist das „Sein des Christen in Christus“ die entscheidende Basis, um Haltungen und Einstellungen eines anderen Menschen formen zu können (:143).²⁴⁸ Die Frage, ob ein Vorbild auch Schwächen zeigen darf, ist positiv zu beantworten. Denn jeder, der seine Aufgabe als Vorbild wahrnimmt, kann dies nur fruchtbar in dem Wissen tun, dass er ein „gerechtfertigter Sünder“ ist.²⁴⁹ Wenn das Beispiel auf diese Weise gelebt wird, kann es sogar erzieherisch in besonderer Weise für den Edukanden ergiebig sein. Denn es ermutigt, angesichts der eigenen Fehler nicht zu verzagen, sondern als schwacher Mensch weiterhin im Vertrauen auf die vergebende Gnade Christi Schritte im Glauben zu tun.²⁵⁰

Lehrunterweisung

Es lässt sich beobachten, dass Lehre in biblischen Beispielen nicht nur in Gestalt eines Lehrvortrages vollzogen wurde, sondern sich bei Jesus oftmals Gespräche anschlossen (Mt 13,10; 19,27). Sie klärten noch offene Fragen und halfen, das Gesagte zu vertiefen (:164). Durch die Gespräche wurde nicht selten auch weitere Lehre vermittelt (Mt 17,10). Riesner (1981) bezeichnet sie mit „Meister-Jünger-Gespräche“ (:435) oder „Schulgespräche“ (:435). Solche Gespräche fanden außerdem auch zwischen Jesus und den Pharisäern (Mt 15,1-9; Joh 3,1-8) und anderen Menschen statt (Printz 1996:164). Ein Lehrer will durch Lehrunterweisung zur Nachfolge anleiten. Das geschieht durch Wissensvermittlung genauso wie durch Anbieten von Handlungsmöglichkeiten, durch die die Nachfolge real umgesetzt werden kann. So vermittelt der Lehrer konkrete Anweisungen, um das Leben in der Nachfolge zu gestalten (Rengstorf [1935] 1957:149). Es kann resümierend festgehalten werden, dass Unterweisung im biblischen Kontext keine rein kognitive Begebenheit darstellt, sondern eine umfassende

²⁴⁸ In diesem Rahmen muss aber auch darauf hingewiesen werden, dass Gott in Situationen, die kein positives Vorbild geben, bewahren kann und darum nicht von einem soziologischen Determinismus zu sprechen ist (:144). Als Beispiel kann das Leben des Samuel bei Eli genannt werden (1Sam 2).

²⁴⁹ Damit ist gemeint, dass er sich als einen Menschen erkennt, der sich „von Christus erlöst weiß“ (:146), und daraus die Freiheit gewinnt, auch zu seinen Schwächen und Versagen zu stehen.

²⁵⁰ Entscheidend ist hier, dass der Erzieher verdeutlicht, wie er persönlich mit Versagen und Schuld umgeht (:146). Desgleichen gibt es aber auch Grenzen und Probleme des Vorbildes vgl. dazu Printz (1996:151-153).

Aufgabe beschreibt. Sie beinhaltet sowohl „Lehrverkündigung als auch das Gespräch darüber“ (Printz 1996:168). Ferner schließt sie die „Anleitung zu ihrer Befolgung bis hin zur Einübung“ (:168) ein. Die vier Aspekte sollen in angemessenen Zügen im Kommenden weiter entfaltet werden.

Lehrverkündigung

Das Zeugnis der Heiligen Schrift geht von der Voraussetzung aus, dass die „Wahrheit nicht aus dem Menschen erhoben werden kann“ (:168). Vielmehr ist der Mensch, insbesondere, was die wesentlichen Einsichten über den „Sinn und das Ziel seines Lebens anbetrifft, auf Offenbarung angewiesen“ (:168). Diese muss verkündigt werden, „denn der Glaube kommt aus dem Hören, das Hören aber durch das Wort Christi“ (Röm 10,17). Gleicherweise sind die im vorhergehenden Abschnitt benannten Ziele, insbesondere was ihre inhaltliche Füllung betrifft, lehrmäßig weiterzugeben. Das ist die Aufgabe der Lehrverkündigung. Die Vorstellung einiger Aufgaben der Lehre soll das Spektrum der Lehrverkündigung in kurzen Zügen veranschaulichen, um ihre Relevanz zur Kriterienbildung im Kontext von Mitarbeiterförderung zu verdeutlichen. Denn junge, erwachsene Mitarbeiter, die in der Teenagerarbeit tätig sind, benötigen diese Dienste der Lehrverkündigung zur Heranbildung und Befähigung in ihrer Mitarbeiterschaft.²⁵¹

Zu den Aufgaben der Lehrverkündigung gehören zunächst zu „*informieren* und zu *tradieren*“ (Printz 1996:169). „Zur Zeit Jesu verband sich die Information mit der Aufgabe der Tradierung“ (:169). Das wurde durch Auswendiglernen umgesetzt. Die Apostel bekamen die Aufgabe, die Worte Jesu zu bewahren. Das „beinhaltete das Memorieren der Worte Jesu“ (:169). Weiterhin geht die Lehrverkündigung dem Auftrag nach, zu „*interpretieren* und zu *deuten*“ (:169).²⁵² Lehrverkündigung hat die Aufgabe zu „*formen*“ (:169), um den Menschen in seinem ganzen Wesen zu prägen. Die Lehre Jesu beinhaltet fortwährend den Mahnruf an den Willen des Menschen mit der Aufforderung zur praktischen Entscheidung für oder gegen den Willen Gottes (:170). Die Lehrverkündigung hat die Aufgabe „*anzuweisen*“ (:170).²⁵³

²⁵¹ Zum einen brauchen sie sie für die eigene Persönlichkeitsreife, die auch im Wachstum des eigenen Glaubenslebens zum Ausdruck kommt. Zum anderen benötigen sie sie, um an der empfangenen Lehrverkündigung zu verstehen, in welcher Form und mit welchem Inhalt sie Teenagern die empfangenen Lehrinhalte weitervermitteln können.

²⁵² Ein Schüler ist auf eine Deutung angewiesen, um die neue Lehre in den Komplex seines bisherigen Gedankengebäudes „einbauen zu können“ (:169).

²⁵³ Sie zeigt sich im NT in konkreten Handlungsanweisungen für das „persönliche und das Gemeindeleben“ (:170).

Auch kommt sie ihrer Bestimmung nach, „diakritisch zu *unterscheiden*“ (:170).²⁵⁴ Sie gibt damit Orientierungshilfe für die Nachfolge (:170). Ebenso ist ihre Aufgabe, „*abzugrenzen* und dadurch zu *bewahren*“ (:170). Denn ebenfalls Irrlehrer und nicht nur Jesus erheben einen „Totalanspruch auf das Leben der Gemeinde Jesu“ (:170). Daher ist Abgrenzung notwendig, wenn nicht die Verbindung zu Jesus Schaden nehmen soll (:170). Die Lehrverkündigung beinhaltet aber auch Probleme. Sie zeigen sich darin, dass der Hörer in eine passive Rolle versetzt wird. Die vorhandene äußere Zuschauerhaltung kann dazu führen, dass der Mensch innerlich unbeteiligt bleibt. Hier ist die Didaktik gefragt, die nach Gestaltungsformen sucht, diese Nebenwirkungen zu verringern bzw. vermeiden zu helfen. Darum soll nachfolgend auf einen weiteren Aspekt der Lehrverkündigung eingegangen werden, dem Lehrgespräch.

Lehrgespräch

„Wo immer Menschen zusammen sind, da gibt es Gespräche – und zwar ohne jede erzieherische Absicht“ (Printz 1996:172). Sie beinhalten den ungezwungenen Austausch über persönliche Wahrnehmungen, Verständnisprobleme, Ansichten und Perspektiven. Die Bedeutung von ungeplanten Gesprächen für die natürliche Kommunikation untereinander ist unumstritten. Fernerhin ist aber darüber nachzudenken, inwieweit das Gespräch ein Mittel der Erziehung sein kann. Von Printz (1996) wird vertreten, dass das Lehrgespräch für die Gemeindepädagogik ein zentrales Mittel „in Ergänzung und Verbindung mit der Lehrverkündigung“ (:172) darstellt. Diese Ansicht wird durch den biblischen Befund untermauert. Denn Jesus hat viele Gespräche geführt. Riesner nennt sie die „Tischgespräche Jesu“ (:172) als „klassischen Lehrort“ (:172). Darüber hinaus wurden Lehrgespräche im Kreis der Jünger abgehalten (:172). Auch in Therapie (z. B. Gesprächstherapie) und Seelsorge wurde die Bedeutung des Gesprächs bereits wahrgenommen und auf unterschiedlichste Art effektiv genutzt. Aber in der Gemeindepädagogik fehlt bislang eine „entsprechende Aufarbeitung“ (:172) derselben. Das stellt ein Defizit dar, denn pädagogisch gesehen, zeigt das Lehrgespräch verschiedene Bedeutungen: Sie dienen z. B. der Verarbeitung von dem, was gehört wurde. Rückfragen sind erlaubt, um die Erkenntnis in den behandelten Punkten zu vertiefen. Zudem dienen Fragen der Auseinandersetzung mit dem Gehörten. Das ist wichtig, weil bei der Konfrontation mit den Maßstäben und Gedanken Gottes in der Heiligen Schrift Probleme hervorgerufen werden können. Denn das Herz des Menschen wehrt sich von Natur aus gegen

²⁵⁴ Denn die Unterschiede zwischen Lehre und Irrlehre sind oftmals sehr dünn und daher nicht leicht zu erkennen. Die Lehre trägt den Auftrag in sich, diese Unterschiede klar hervorzuheben.

den Willen Gottes (:173).²⁵⁵ Ein Christ und Mitarbeiter, der den Weg des Glaubens gehen will, ist gleichzeitig ein „Kind seiner Zeit“ (:173). Dadurch ist er von unterschiedlichen Gedanken, Gewohnheiten und Weltanschauungen geprägt, die dem Wort Gottes entgegenstehen. Die Differenz zwischen dem Wollen und der inneren Realität (sie ist geprägt von der äußeren Wirklichkeit) erzeugen Spannungen. Um hier einen gangbaren Weg zu finden, sind Gespräche hilfreich. Es können Fragen und Probleme benannt werden und Lösungsansätze anderer mit den eigenen in Verbindung gebracht werden. Das Gespräch erfordert ein größeres äußeres Engagement als die Lehrverkündigung. „Diese äußere Beteiligung kann sich dann auch in einer größeren inneren, emotionalen Beteiligung bzw. Betroffenheit positiv niederschlagen“ (:173). Gleichzeitig bieten Lehrgespräche dem Lehrer Rückmeldung. Somit kann er erfahren, was der Schüler bisher verstanden hat und was noch nicht. Die Resonanz hat wiederum Auswirkung auf die Lehrverkündigung, da sie verdeutlicht, wo zusätzlich Lehrbedarf besteht (:173). Doch die Lehrunterweisung bedingt noch weitere Gesichtspunkte über Lehrverkündigung und das Lehrgespräch hinaus (:178). Biblische Lehre impliziert ebenso die Anleitung (vgl. Mt 28,20), denn geistliche Wahrheiten sind erst dann wirklich verstanden, wenn sie in das Leben übertragen wurden (:178).

Anleitung

Während der Lehrvortrag zunächst den Bereich des kognitiven Erkennens anspricht und das Gespräch seine Vertiefung im affektiven Gebiet sucht, „will die Anleitung die Umsetzung in der Praxis fördern“ (Printz 1996:178). Der Gemeindepädagoge vermutet, dass auf diesem Gebiet in den Gemeinden das „größte Defizit an Unterweisung“ festzustellen ist (:178).²⁵⁶ Es ist dem Autor jedoch zuzustimmen, dass Gemeindeglieder nicht alleingelassen werden dürfen, was die „Umsetzung der erfahrenen Glaubenswahrheiten“ (:178) betrifft. Es sollte vielmehr beachtet werden, dass auch Erwachsene in unzähligen Angelegenheiten „geistlich gesehen noch ‚Kinder‘ sind“ (:179).²⁵⁷ Sie benötigen darum die Anleitung für ein Leben, das nach dem Evangelium gestaltet ist.

Anleitung wird dort um so nötiger sein, wo Vorbilder fehlen. Denn ohne Vorbilder fehlt das Beispiel für eine Lebensgestaltung nach dem Evangelium (:178). In der einschlägigen Literatur wurde die Aufgabe der Anleitung dennoch bisher wenig berücksichtigt (:178). Zu Recht stellt der Autor fest, dass Anleitung innerhalb der Gemeinde grundsätzlich in allen

²⁵⁵ Denn es ist trotzig und verzagt (Jer 17,9).

²⁵⁶ Es ist empirisch zu prüfen, wie es sich im CVJM Baden verhält. Vgl. Punkt: 5 (qualitativen Forschung).

²⁵⁷ 1Kor 3,1-4.

Praxisfeldern nötig ist. An der Geschichte des Kämmerers (Apg 8,26-40) lässt sich z. B. verdeutlichen, dass nicht vorauszusetzen ist, dass die Inhalte der Heiligen Schrift für jeden auf Anhieb zu verstehen sind. Viele benötigen zunächst Unterstützung für das persönliche Lesen der Bibel (:179). Auf diese Weise sind auch andere „Gestaltungselemente eines Frömmigkeitslebens“ (:179) danach zu prüfen, wo und auf welche Art dafür Anleitung gewährt werden kann. Auch konkretisiert sich Anleitung z. B. im Bezug auf die Entdeckung, Entfaltung und den rechten Einsatz von Gaben oder der Übernahme von Verantwortung. Weitere Bereiche lassen sich beliebig ergänzen.²⁵⁸ Zum anderen geschieht Anleitung durch das „Leben des Erziehers“ (:180). Hier ist auf den vorhergehenden Abschnitt über das Vorbild zurückzuweisen. Ferner wird Anleitung durch „begleitende Mithilfe“ (:180) gewährt.²⁵⁹

Eine Ausführung des pädagogischen Zieles durch Lehrverkündigung in Ergänzung durch Gespräche und Anleitung sind eine gute Grundlage zum geistlichen Wachstum innerhalb der Gemeinde. Zur Herausbildung beständiger Dispositionen sind die genannten Mittel in den meisten Fällen jedoch nicht ausreichend. Menschliche Vergesslichkeit und mancherlei andere Einflüsse sind eine andauernde Gefahr dafür, dass angestrebte Haltungen und Verhaltensweisen wieder dahinschwinden. Darum benötigt es der Ergänzung der bisher genannten Aspekte der Lehrunterweisung mit dem Ziel „zu dauerhaften, guten Gewohnheiten zu kommen“ (:181). Dazu bedarf es der Übung und Gewöhnung.

Übung und Gewöhnung

Zu Recht weist Printz (1996) darauf hin, dass in der Heiligen Schrift immer wieder die Beständigkeit oder Beharrlichkeit als Ziel thematisiert wird. Es verdeutlicht sich z. B. in den Aufforderungen zu bleiben (u. a. Joh 15), festzuhalten (2Thess 2,15; Off 3,11), zu bewahren (1Tim 6,20) oder zu erkennen. Dass es mit Arbeit und Mühe verbunden sein kann, wird an anderen Stellen ersichtlich. Es sind Texte, in denen von der erforderlichen Übung oder dem Kampf gesprochen wird (:181). Es ist darum mit Kampf verbunden, weil Menschen zunächst aus ihrem Leben als Nichtchrist Gewohnheiten mitbringen. Dazu zählen „nicht nur gute, sondern auch schlechte Gewohnheiten“, wie z. B. das in 2Petr 2,14 beschriebene Herz, das durch „Übung an Habsucht gewöhnt ist“ (:181). Aufgrund jahrelanger Übung hat die Haltung der Habsucht sich zu einer festen Disposition entwickelt. Aus dem Grund wird im NT immer

²⁵⁸ Z.B. durch verbale Hilfen wie: Hinweisen, Vorzeigen, Anweisen, Raten (:180).

²⁵⁹ Sie spricht im Blick auf die Kriterienbildung den Bereich der Mitarbeiterförderung ganz direkt an. Bei der aktiven Mitarbeit ist allerdings darauf zu achten, den anderen nicht zu überfordern, was zu einem Nachlassen der Motivation führen kann. Somit ist einem jeden Edukanden nach seiner Begabung und Situation Hilfestellung in der Bewältigung seiner Aufgabe zu gewähren. Dabei wird aber das Ziel verfolgt, ihm im Laufe der Zeit zunehmende Selbstverantwortung zu übertragen (:181).

wieder neu zur Einübung positiver Dispositionen aufgerufen (1Tim 4,6; Hebr 12,11; 5,14). Ebenso wird in 2Tim 3,17 darauf hingewiesen, dass Tüchtigkeit nicht ohne Arbeit und Übung zu erreichen ist. So bedarf auch die „Lebensgestaltung in dem durch Christus erworbenen neuen Kleid der Übung“ (:182).

Bisher wurde Übung vorwiegend unter dem Gesichtspunkt der Einübung ausgeführt. Doch mit Printz (1996) ist auch auf eine andere Form der Übung hinzuweisen, die sich in der Ausübung wiederfindet. Denn „vieles an Übung geschieht nämlich durch die einfache Ausführung“. Wird Übung unter dem Gesichtspunkt eines Handelns im Blick auf die Ehre Gottes vollzogen, so verliert es seinen „negativen Beigeschmack“ und Menschen sind zu bewegen, ihre „Lebensgestaltung aus dem Geist Gottes als ein Übungsfeld zu begreifen“ (:183). Diese Sichtweise ist auch jungen Mitarbeitern der Teenagerarbeit zu vermitteln, damit sie sich auf den Prozess der Einübung und Gewöhnung neuer „christusgemäßen“ Haltungen einlassen. Ebenso bedarf es der Übung in praktischen Fähigkeiten, wie z. B. der Vermittlung von biblischen Inhalten in Form einer Bibelarbeit oder Andacht. Sie kann nicht allein durch Erläuterungen oder Anleitung ausgebildet werden, sondern bedarf der Einübung durch die Ausübung in der Praxis der Teenagerarbeit.

Ermahnung

Eine weitere pädagogische Aufgabe sieht Printz (1996) in enger Verbindung zur Unterweisung in der Ermahnung (:186).²⁶⁰ Hinter Ermahnung steht die Einsicht, dass „der Mensch nicht nur Information und Anleitung zum Transfer des erworbenen Wissens, sondern auch Unterstützung des Willens, Korrektur bei Fehlern und grundlegende Führung im Wachstum des Glaubens braucht“ (:186). Wenn man an der Erziehung des ganzen Menschen im Blick auf das biblische Menschenbild festhalten will, braucht es Erziehungshilfen dieser Form (:186). Denn zu Recht verweist der Autor darauf, dass innere Werte nicht zuerst durch Information in Form von Unterweisung entstehen, sondern durch eine „Prägung des Inneren des Menschen“ (:186). Die Ermahnung will insbesondere den inneren Bereich ansprechen. Umgangssprachlich hat der Begriff der Ermahnung einen negativen Beigeschmack. Der Gedanke an ihn verbindet sich leicht mit unangenehmen Erfahrungen. Da sind die „Infragestellung der Leistung oder gar der eigenen Person“ (:188) vor Augen oder das Beschämtwerden vor anderen Menschen. Diese Beschreibungen erfassen aber nicht, was biblische Ermahnung meint. Abgeleitet von dem Hauptbegriff *parakaleo* sind für die

²⁶⁰ Brezinka gibt denselben Sachverhalt mit „Zucht“ und „Disziplin“ wieder (1981a:178).

pädagogische Betrachtung die Aspekte des Ermutigens, Stärkens, des Aufforderns und des ermahnenden Bittens wesentlich (:190). So soll zunächst Ermahnung als Ermutigung betrachtet werden.

Ermahnung als Ermutigung

Mut ist zielorientiert, denn es ist eine Kraft, die nach vorne treibt. Sie wagt es, Widerstände, die sich bei der Persönlichkeitsentwicklung zeigen, zu überwinden (Printz 1996:191). Sie stärkt die Kräfte des Edukanden, damit die von der Bibel her notwendige Umgestaltung in das Bild Jesu vollzogen werden kann. Auch ertüchtigt sie in den Fällen, wo gute Dispositionen oder schon erworbene Fähigkeiten erhalten werden sollen. Somit ist sie von höchster Bedeutsamkeit für die Gemeindepädagogik und auch ganz speziell als ein wesentliches Kriterium der Mitarbeiterförderung zu erachten. Das begründet sich in der Praxis darin, dass der Mitarbeiter in vielerlei Bezügen Unterstützung und Stärkung seines Willens benötigt, um die sich ihm auf seinem Glaubensweg entgegenstehenden Hindernisse überwinden zu können. Das bezieht sich auf innere Widerstände wie Verletzungen, persönliche Schwachheiten, Bequemlichkeit, aber auch auf äußere Hindernisse in Form von Spott oder Anfeindungen durch Menschen wie auch geistliche Widerstreite oder Verführungen, wie sie z. B. in Eph 6,10-19 oder 2Thess 2,9 beschrieben werden. Es bedarf also der Ermutigung für das geistliche Wachstum, aber ebenso für die Aneignung von Erkenntnissen, Haltungen und Befähigungen (:191). Ermutigung kann auch in Form von Erinnerung geschehen, indem z. B. an die Verheißungen Gottes erinnert wird (:202). Doch die Erinnerung kann auch ermahnenden Charakter zeigen, indem sie z. B. an die Gebote erinnert, die richtungweisend sind. Der Gesichtspunkt der Ermahnung als Zurechtweisung ist nachfolgend zu vertiefen.

Ermahnung als Zurechtweisung

Wenn die Ermutigung dem Auftrag nachkommt, den Weg des Christen zu unterstützen und ihm zu helfen, Hindernisse zu überwinden und im Glauben zu reifen, so ist es doch real, wenn festzustellen ist, dass Fehlgänge nicht ausbleiben (Printz 1996:207). Somit ist die Ermahnung als Zurechtweisung eine „Führungshilfe, die in einer Fehlsituation nicht nur auf den falschen Weg aufmerksam macht, sondern auch alle Anstrengungen unternimmt, um zum rechten Weg

zurückzubringen“ (:208). Darum ist korrekter Weise für die Zurechtweisung auch die Bezeichnung der „Zurechtbringung“ (:208) zu nennen.²⁶¹

Die bisherigen Ausführungen befassten sich mit der „Individualbeziehung“ (:231) zwischen Erzieher und Edukand. Ebenso wurden die Hilfestellungen reflektiert, die ein „Erzieher dem Edukanden auf dem Weg zum Ziel oder dem nächsten Teilziel“ (:231) gewähren kann. Es zeigte sich dabei, dass der Erzieher auf unterschiedliche Weise zum einen indirekt durch sein Vorbild oder direkt durch Unterweisung und Ermahnung am Edukanden wirkt. Die erzieherische Beeinflussung findet jeweils *unmittelbar* zwischen Erzieher und Edukand statt“ (:231). Dieses Handeln vollzieht sich aber in einem pädagogischen Feld. Es wird als Erziehungsfeld bezeichnet.

Erziehungsfeld und Lebensform

Im Erziehungsfeld wirken viele unterschiedliche Impulse auf den Edukanden ein. Sie werden nach Geißler „pädagogische Nebenwirkungen“ genannt (zitiert in Printz 1996:231). Sie wirken unterstützend im Blick auf die Absichten der Erziehung. Die Bedeutung des Erziehungsfeldes ist nicht hoch genug einzustufen, denn mit Brezinka ist festzuhalten, dass die prägende Kraft geschlossener Gruppen sich durch eine Förderung des direkten Kontaktes zwischen Erzieher und Edukand nicht ersetzen lässt (:235). Aufgrund der pädagogischen Bedeutung des Erziehungsfeldes (:238), die angedeutet wurde, fragt Printz zu Recht nach der Bedeutung und Gestaltungsmöglichkeit des Erziehungsfeldes der Gemeinde. Da jeder Mensch einer Lebensform bedarf, um wertvolle Haltungen und Verhaltensnormen zu lernen, benötigt auch der Christ einer Lebensform, um den auf der Basis der Gnade geforderten und ermöglichten Umgestaltungsprozess in das Bild Jesu umsetzen zu können (:239). „Die Chance, die sich der Gemeinde Jesu Christi bietet, besteht darin, ihr Miteinander als eine **pädagogisch fruchtbare Lebensform** zu gestalten“ (:240). Dazu ist es aber erforderlich, den Begriff der Lebensform zunächst zu bestimmen. Mit Printz wird Lebensform als ein „sozial-kulturelles System“ (:240) definiert, das auf dem Zusammenspiel inspirativer, kommunikativer und institutioneller Elemente basiert (:240).²⁶² Diese Definition wird bei

²⁶¹ Vgl. biblische Beispiele für Zurechtweisung (Printz 1996:298); Formen der Zurechtweisung (:213).

²⁶² Mit Inspiration ist an dieser Stelle die gemeinsame Grundlage oder Motivation für eine Lebensform angesprochen (Printz 1996:267). Das kommunikative Element beschreibt einen herzlichen und offenen Austausch und eine Zugewandtheit zum anderen. Das institutionelle Element zeigt sich in verschiedenen Gestaltungselementen einer Lebensform, die einen gewissen Rahmen bilden, der die Lebensform stützt, schützt und somit erhält. Die Inspiration muss einer Gemeinschaft immer wieder neu geschenkt werden, damit sie lebendig bleibt und nicht in Gesetzlichkeit zu erstarren droht. Die Inspiration kann nicht „produziert“ werden. Sie ist und bleibt ein Geschenk (Printz 1996:269) des Geistes Gottes. Aber es kann der Geist gedämpft oder sich dem Wirken Gottes geöffnet werden (:269). Zum anderen besteht die Möglichkeit, dass Räume gewährt werden,

Printz auf die einzelne örtliche Gemeinde bezogen. Um es für die Kriterienbildung der Mitarbeiterförderung anschaulich zu machen, soll es hier auf den CVJM Ortsverein, der innerhalb der evangelischen Ortsgemeinde beheimatet ist, konkretisiert werden. Für die einzelnen Gruppen innerhalb eines CVJM Ortsvereins soll dann die Bezeichnung „Gestaltungsweisen einer Lebensform“ verwendet werden. Nach dieser Definition wäre ein Mitarbeiterteam innerhalb eines CVJM keine Lebensform, jedoch eine mögliche Ausprägung, in der sich der CVJM-Ortsverein als Lebensform gestaltet.²⁶³ Im NT gibt es verschiedentlich Hinweise für eine Lebensform. Da ist zum einen der enge Jüngerkreis um Jesus zu nennen (:243). Die ganzheitliche Lebensgestaltung der Jünger (:243) erlaubt ein Teilhaben am gemeinsamen Leben mit Jesus. Sie erleben ihn, wie er mit Gott, den Menschen und sich selber umgeht. Sie arbeiten mit ihm zusammen und reflektieren in gemeinsamen Gesprächen darin das, was sie gesehen, gehört und mit ihm zusammen getan haben (:244). Jesus pflegte eine enge Lebens- und Lerngemeinschaft. Sie wurde in ähnlicher Weise von Paulus aufgegriffen in der Gemeinschaft, die er mit seinen Mitarbeitern pflegte (:247). Sie kam der Lebensform eines Teams nahe.

Beispiel: Mitarbeiterteam

Die Voraussetzungen für ein Team sind enge und herzliche Kommunikation (2Tim 1,2-5), gegenseitige Unterstützung in praktischen Alltagsangelegenheiten (2Tim 4, 9-22) und das Gebet füreinander (2Tim 1,3). Andere Kennzeichen sind die gegenseitige Ermutigung durch Lob, insbesondere auch gegenüber Dritten (2Kor 8,16; Phil 2,25-30), als auch Offenheit und Ehrlichkeit bei Problemen (Phil 2,21) (:248). Da die gesellschaftliche Struktur sich besonders in den letzten Jahrzehnten stark verändert hat in Richtung auf eine vermehrte Vereinzelung des Menschen, sind viele beziehungsorientierte Handlungen nicht mehr selbstverständlich vorauszusetzen. So gelingen auch „kommunikative Mitarbeiterstrukturen wie z. B. Teamarbeit“ (:292) nicht von selbst. Es braucht daher neue „Anleitung und Einübung dieser Handlungen und Gestaltungsweisen in einer Lebensform“ (:292).

die eine Öffnung für Inspiration vermehrt ermöglichen (:269). Daher sind gemeinsame „Auszeiten“, wo Abstand vom Alltag genommen wird und besondere Zuwendung zu Gott und untereinander gesucht wird, Gelegenheiten, in denen Inspirationen und Motivationen neu geschenkt werden können. Das kann sich z. B. in Freizeiten und Rüstzeiten u. a. ereignen (:271).

²⁶³ Auf diese Weise wird einer zweifachen Gefährdung begegnet: Zum einen ist der Begriff nicht durch einen zu weiten Rahmen gefasst, der von Anfang an seine konkrete Gestaltungsmöglichkeit verringern müsste. Auf der anderen Seite wirkt er der Tendenz zur Individualisierung entgegen, „nach der jeder einzelne und jede Gruppe selbst ihr Leben bestimmt“ (:241), ohne dass es noch zu einem pädagogischen Miteinander kommen kann.

Es kann im Mitarbeiterteam dazu angeleitet werden (Printz 1996:292),

- eine liebevolle Umgangsweise miteinander einzuüben
- Ziele gemeinsam zu finden und zu verfolgen
- persönliche Gaben zu erkennen und zu entfalten
- den Bedarf der eigenen Ergänzung durch die Begabung anderer zu erkennen
- andere durch die eigenen Begabungen zu ergänzen
- die anderen Teammitglieder anzunehmen
- auf andere Menschen zu hören und sie von ihrer Perspektive heraus verstehen zu lernen
- eigene Anschauungen zurückstellen zu können
- „einander höher zu achten“ (:292)
- seine Empfindungen, Wünsche und Ansichten in guter Weise zu akzentuieren
- miteinander und füreinander zu denken
- „andere zu fördern“ (:292)
- andere liebevoll zu korrigieren
- sich gegenseitig zu unterstützen usw.

3.1.4.4 Fazit

Printz (1996) sieht die Aufgabe, das Programm einer Gemeindepädagogik von der Bibel her zu entwickeln und diese dann im Gemeindeleben umzusetzen. Auf diese Weise werden die Erfahrungen aus der Praxis zu einem „kritischen Korrektiv“ (:10) für das Programm und die Bibel ein „kritisches Korrektiv“ für die Gemeindepraxis (:10). Der Autor geht zunächst auf die Notwendigkeit von eindeutig formulierten Erziehungszielen ein, die einer inhaltlichen Füllung bedürfen, damit sie konkret benannt und verfolgt werden können. Außerdem sind Erziehungsmittel wie das Thema Vorbildfunktion in seiner grundsätzlichen Bedeutung erklärt, bis hin zur Definition eines guten Vorbildes, dass ein von Christus geprägtes Vorbild ist. Nachfolgend wird auf die Konsequenzen eines durch Christus geformten Vorbildes eingegangen. Es geht dabei zum einen um die Echtheit als gute Voraussetzung für ein anschaulich gelebtes Christsein. Zum anderen um die Bedeutung der Beziehungsqualität zwischen „Erzieher und Edukand für eine fruchtbare Erziehung durchs Vorbild“ (:150). Auch die Grenzen und Probleme werden nicht verschwiegen (:151). Als zweites Erziehungsmittel ist die Lehrunterweisung als Oberbegriff angeführt. Sie lässt sich in die Bereiche der Lehrverkündigung, des Lehrgespräches, der Anleitung wie Einübung und Gewöhnung differenzieren. Als drittes findet das Erziehungsmittel der Ermahnung in seinen verschiedenen Ausprägungen seine Aufführung. Sie impliziert ebenso die Ermutigung. Durch die Untersuchung des biblischen Kontextes wird es für die Gemeindepraxis fruchtbar gemacht. Anschließend thematisiert der Autor u.a. das Erziehungsfeld als „Aufgabe indirekter Erziehung“ wie deren pädagogische Bedeutung. Auch wird auf die pädagogische Bedeutung

und Aufgabe Hauptamtlicher hingewiesen: sie geben anderen ein Beispiel (:297), partizipieren diese (:301) und üben Verantwortung ein (:303). Printz nimmt den pädagogischen Aspekt stark auf, den er mit der Theologie verbindet. Dadurch gibt er erforderliche Impulse zur Bildung einer Theorie der Mitarbeiterförderung.

3.2 Evangelische Landeskirche

3.2.1 Badische Landeskirche

Auskunft über Schulungsangebote und Veröffentlichungen der evangelischen Landeskirche in Baden wurde vom Landesjugendpfarrer Eberhard Koch vom Amt für Evangelische Kinder- und Jugendarbeit eingeholt (Koch 2005a:1). Er berichtet, dass alle zwei Jahre eine sogenannte „Mitarbeiter-UNI für ehrenamtliche und hauptamtliche MitarbeiterInnen in der Kinder- und Jugendarbeit“ (:1) zu unterschiedlichen Themen der Kinder- und Jugendarbeit vom Oberkirchenrat Baden angeboten wird. Die Aus-, Fort- und Weiterbildung der Ehrenamtlichen, d. h. auch junger Erwachsener, erfolgt in den jeweiligen Bezirksjugendwerken. Weiter gibt er die Auskunft, dass in den vergangenen Jahren keine Veröffentlichungen vom Amt für Kinder- und Jugendarbeit zum Thema Mitarbeiterförderung junger Erwachsener herausgebracht wurden (Koch 2005b:1).²⁶⁴ Das Angebot für Teenager ist dagegen vermehrt im Blickfeld. So erscheint im zweimonatlichen Rhythmus die Zeitschrift „PRO: Evangelische Jugend – Ein starkes Stück Kirche“ (Amt für Evangelische Kinder- und

²⁶⁴ Zumindest seit Beginn seiner Amtszeit im Oktober 2003 wurde „nichts zum Thema veröffentlicht“ (Koch 2005b:1). Diese Aussage wird von dem Bezirksjugendreferent (des Ev. Kirchenbezirks Kraichgau) Becker (2005) unterstrichen. Ergänzend fügt er in einem Schreiben hinzu:

„Z. Z. gibt es eine Fachgruppe des Amtes für Jugendarbeit, die sich mit einem "Rahmenkonzept" der Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern beschäftigt. ... Die Fachgruppe arbeitet an einem Rahmenkonzept, das verschiedene Aspekte "zusammenschaut": Leitbild, Qualität, Aus- und Weiterbildung, Lehrgangsarbeit ... Im Bereich der Evang. Jugend Baden gibt es meines Wissens keine "grundlegende wissenschaftliche Literatur" oder wesentliche Handbücher, die den Aspekt der Mitarbeiterförderung von jungen Erwachsenen beleuchten und reflektieren. Dies hängt auch damit zusammen, dass die Evang. Jugend von ihrer Organisationsstruktur her ein Zusammenschluss von verschiedenen Jugendverbänden wie u. a. EC, CVJM, VCP (Pfadfinder) und EGJ ist (EGJ = Evang. Gemeindejugend: alles, was nicht den anderen Verbänden zuzuordnen ist, also alle Kinder- und Jugendarbeit, die z. B. in der Kirchengemeinde geschieht, ohne verbandlich zu sein; z. B. Jungscharen, Jugendkreise). Die Jugendverbände arbeiten unter dem Dach der Landesjugendkammer zusammen, die Servicezentrale der Evang. Jugend Baden ist das Amt für Kinder- und Jugendarbeit in Karlsruhe“ (:1).

„Die Struktur macht deutlich und legt nahe, dass im Bereich der Mitarbeiterausbildung und -förderung die einzelnen Verbände auch unterschiedliche Rahmenbedingungen und Konzepte einbringen, somit auch die "Richtlinien" vorgeben. Deshalb gibt es m. E. auch keine landesweit verbindlichen Konzepte und wissenschaftliche Literatur im Bereich der Evang. Jugend (außer die formalen Bedingungen für die Juleica (Grundkurs) der Landesjugendkammer“ (:1) (www.juleica.net). „Im Bereich der EGJ Kinder- und Jugendarbeit verantworten schwerpunktmäßig die Kirchenbezirke bzw. Bezirksjugendwerke die Mitarbeiterausbildung und -förderung. ... Die Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Bezirke und Prägungen bedingt somit auch unterschiedliche Konzepte der Ausbildung und Förderung“ (:1), die in den Bezirken gleichzeitig auch von den Ehrenamtlichen mit festgelegt werden.

Jugendarbeit der Evangelischen Kirche in Baden 2005). Sie berichtet aus der evangelischen Kinder- und Jugendarbeit in Baden und hat Teenager als Zielgruppe.

Die Studie untersucht im Folgenden Primärliteratur zur Mitarbeiterförderung, die im Rahmen der evangelischen Landeskirche veröffentlicht wurde.

3.2.2 Evangelische Landeskirche

In den siebziger Jahren wurden regional begrenzte Untersuchungen über Programme, Teilnehmerzahlen und Teilnehmerinteresse durchgeführt (Affolderbach 1988:420). Und in den achtziger Jahren wurden vermehrt empirische Forschungen im Bereich der kirchlichen Mitarbeiterbildung veröffentlicht. Exemplarisch sollen zwei davon näher vorgestellt werden. Im Anschluss daran wird ein Grundlagenwerk von Karl Foitzik dargestellt, da es die Thematik: „Mitarbeit in Kirche und Gemeinde“ (1998) fokussiert.

3.2.2.1 Uta Rüppel (1979)

Die Arbeit von Uta Rüppel mit dem Titel: „Ausbildung ehrenamtlicher Mitarbeiter in der evangelischen Jugendarbeit. Ergebnisse und Folgerungen einer empirischen Untersuchung“ (1979) will einen Beitrag zur verbesserten Ausbildung ehrenamtlicher Mitarbeiter in der evangelischen Jugendarbeit leisten. Dies vollzieht sie auf indirekte Weise in Form einer empirischen Studie (1979:I).²⁶⁵ Die Verfasserin vertritt dabei die Ansicht, dass das im „Evangelium begründete Angebot der Kirche und die Interessen und Bedürfnisse der Jugendlichen“ (:II) stärker aufeinander bezogen werden sollten. Diese Vorgehensweise sieht sie an gewisse Bedingungen geknüpft, von der die folgende an dieser Stelle eine besondere Relevanz zeigt. Dabei geht es um die Notwendigkeit eines in sich wechselseitigen Zusammenhangs zwischen der Qualifikation von Mitarbeitern, Methoden, Inhalten und Zielen, die an theologischen Vorgaben auszurichten sind (:II). Das Ziel der Untersuchung liegt darin begründet, diese Bedingungen zu überprüfen und Defizite in der Praxis und Konzeption der Ausbildung ehrenamtlicher Mitarbeiter u. a. auf die oben genannte Bedingung zurückzuführen. Das Ergebnis der Studie ist allgemein als wenig erfreulich zu beurteilen, da die Unklarheit und die daraus erwachsende Unsicherheit von hauptamtlichen Mitarbeitern über Auftrag und Praxis der Ausbildung von ehrenamtlichen Mitarbeitern als beträchtlich zu erkennen ist (:II).

²⁶⁵ Die römischen Zahlen leiten sich aus der Seitenangabe des Vorwortes der Studie ab.

Die Autorin führt gemäß ihrem Ansatz die erkannten Mängel auf und führt sie auf ihre zu Beginn genannten Bedingungen zurück. Aus diesem Grund fordert sie darum von der Kirche Eindeutigkeit und pädagogische Zweckmäßigkeit in den Zielvorstellungen sowie von der Theorie eine verbesserte „Vermittlung theologischer, pädagogischer und jugendkundlicher Einsichten“ (:II). Dazu verlangt sie in den Bestimmungen der Methoden und Inhalte eine „reflektierte Vermittlung zwischen theologischen und pädagogischen Kriterien“ (:II, 164-170) und den Erfordernissen der Jugendlichen.

3.2.2.2 Peter Kliemann (1982)

1982 wurde eine empirische Studie mit dem Titel: „Ehrenamtliche Mitarbeiter: Zur Identität von Gruppenleitern in der kirchlichen Jugendarbeit“ veröffentlicht (Kliemann 1982). Die Studie ist im Süddeutschen Raum durchgeführt worden. Darin untersucht der Autor die Auswirkungen des bis dahin in der kirchlichen Jugendarbeit häufig angewandten Prinzips: „Jugend von Jugend geführt“²⁶⁶ (:13) auf die Identitätsentwicklung bzw. Persönlichkeitsentwicklung (:29) des jugendlichen Leiters.²⁶⁷ Dabei wird zunächst der geschichtliche Hintergrund der Praxis beschrieben (:13-18) und kritische Einwände gegen die Rolle des jugendlichen, ehrenamtlichen Gruppenleiters aus der Sicht einer emanzipatorischen Jugendarbeit genannt, welche die Selbst- und Mitbestimmung des jungen Menschen zu fördern sucht (:23). Der Autor gibt zu bedenken, dass Jugendliche, die selbst noch auf der Suche nach der eigenen Identität sind, nur bedingt fähig sein können, anderen in ihrer Persönlichkeitsfindung und Entwicklung behilflich zu sein (:23). Auch wird u. a. von Sielert vermutet, dass der jugendliche Mitarbeiter aufgrund seines entwicklungspsychologischen Standes nur schwer die notwendige Distanz zu seiner eigenen Rolle aufbringt, die ihn zum „selbstkritischen Infragestellen seiner Funktion befähigt“ (zitiert in :23). Der theoretische Maßstab der empirischen Untersuchung befasst sich mit der Frage nach möglichen Kriterien einer gelungenen Identitätsfindung (:298).

Der Autor zieht aus den Ergebnissen seiner qualitativen Forschung drei Konsequenzen, die hier kurz anzudeuten sind. Dazu gehört für Kliemann zum einen, dass jugendliche

²⁶⁶ Es ist bis zu den siebziger, achtziger Jahren fast von einer „klassischen‘ Situation kirchlicher Jugendarbeit“ (Kliemann 1982:9), insbesondere in den ländlichen Gebieten zu sprechen. Sie zeigt sich häufig in der Form, dass ein meist noch selbst „jugendlicher ehrenamtlicher Mitarbeiter allein, zu zweit oder im Team eine zehnköpfige Gruppe leitet, deren Mitglieder nur wenige Jahre jünger sind als er selbst“ (:9). Bei dieser Tätigkeit wird er in der Regel mehr oder weniger intensiv von meistens hauptamtlichen Mitarbeitern begleitet und durch Schulungen oder Praxisrunden unterstützt (:9).

²⁶⁷ Vgl. auch Kirchliche Jugendarbeit: eine empirische Untersuchung mit ehrenamtlichen Mitarbeitern in der Jugendarbeit zum Thema Propriumsproblematik von Hermann M. Schulz im Jahre 1993.

Ehrenamtliche nur dann Verantwortung für eine Jugendgruppe übergeben werden sollte, wenn intensive „Aus- und Fortbildung sowie kritische Praxisbegleitung gewährleistet sind“ (:217). Die Aus- und Fortbildung wie Begleitung sollte dabei allerdings nicht zuerst die fachliche Komponente, sondern vielmehr die „Aufarbeitung der persönlichen Lebenssituation“ des jugendlichen Ehrenamtlichen favorisieren (:217). Zum zweiten weist er darauf hin, dass neben der traditionellen Kerngruppenarbeit offene Projekte vermehrt auszubauen sind. Damit wird Jugendlichen, die keine Gruppe leiten wollen, innerhalb der Kirche die Möglichkeit zum Engagement und Freizeitgestaltung gegeben (:217). Als dritte Konsequenz gibt der Autor zu bedenken, dass projektorientierte Arbeit wie Kerngruppenarbeit nicht isoliert von der Erwachsenenarbeit bzw. Gemeindearbeit betrieben werden sollte. Er rät zum Dialog mit der Jugend, wobei Jugendliche von Erwachsenen „tatsächlich als Gesprächspartner ernst genommen werden und das Ergebnis des Dialoges nicht von vorne herein feststeht“ (:226).

3.2.2.3 Karl Foitzik (1998)

Zunächst ist das Grundlagenbuch: „Mitarbeit in Kirche und Gemeinde: Grundlagen, Didaktik, Arbeitsfelder“ von Foitzik (1998) zu nennen. Ausgehend von der aktuellen Situation der ehrenamtlichen Mitarbeit in der evangelischen Landeskirche wird ein neues Verständnis von Ehrenamt dargelegt. Ebenso entwickelt es ein didaktisches Konzept für eine „Ausbildung, Begleitung und Fortbildung ehrenamtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ (:243).²⁶⁸ Zunächst wird dabei auf eine veränderte Motivation von Ehrenamtlichen eingegangen. Jüngste Studien zeigen, dass „Aufopferungsbereitschaft und christlich-karitative Motive“ (:47) in den Hintergrund treten. So unterstreicht Foitzik, dass „altruistische Vorstellungen vom ehrenamtlichen ‚Dienst für andere‘ ohne Selbstzweck auch bei Jugendlichen kaum noch zu finden“ sind (:104). An ihre Stelle tritt der Wunsch nach „Geselligkeit, Kontakt, Spaß und Selbstbestimmung, persönlicher (Selbst-)Erfahrung und der Suche nach neuen Formen sozialen Umgangs“ (:47). Es ist also vermehrt der Wunsch nach gelungenen sozialen Beziehungen, Partizipation und Selbstorganisation festzustellen (:48). Der Entwurf von Foitzik will diesem Rechnung tragen. Dabei wird die Konzeption auf bestimmte Handlungsfelder angewandt und veranschaulicht. Im Einzelnen geht es bei der Ausbildung um Qualifizierung durch Praxisberatung (:77), Projektarbeit (:78) und „systematische Einführung in ein Arbeitsfeld“ (:78). Begleitung und Förderung geschieht durch

²⁶⁸ Das neue Verständnis von Ehrenamtlichkeit geht einher mit veränderten gesellschaftlichen und kirchlichen Bedingungen (Foitzik 1998:46). Sie hat u. a. ein erhöhtes Selbstbewusstsein und eine veränderte Motivation der ehrenamtlich Tätigen zur Folge, die durch empirische Studien belegt wird (:46-47).

Wertschätzung (:81) und in Form von gezielter persönlicher (:82) wie spiritueller Begleitung (:84). Das erfolgt, indem ein Rahmen ermöglicht wird, um sich mit anderen über persönliche und fachliche Fragen und Interessen auszutauschen und indem man Gemeinschaft und Heimat erfährt. Der dritte Aspekt des von Foitzik entwickelten Entwurfes umfasst den Bereich der Fortbildung (:88). Im Blick darauf stellt der Autor fest, dass es nicht nur um den Erwerb von Kenntnissen und Fähigkeiten gehen kann, sondern es immer auch um ein „personenbezogenes Lernen“ (:85) zu gehen hat. Er hält es zudem für nötig, dass Fortbildungen einen Raum geben, um die bisherige Praxis zu reflektieren (:85). Er nennt unterschiedliche Ebenen der Fortbildung. Zum einen die Praxisberatung in der „konkreten Praxis“ (:87) und die systematisch orientierte Fortbildung durch „personen- und themenbezogene Aufbaukurse und Seminare“ (:87). Dabei sollte die Fortbildung nicht stofforientiert vermittelt werden. Er sieht sie dem „situationsorientierten Ansatz“²⁶⁹ (:86) wie dem Konzept der kritisch-kommunikativen Didaktik verpflichtet (:86). Zudem verweist das Grundlagenbuch auf die Förderung von Mitarbeitern durch Beratung in Form einer beratenden Begleitung (:88). Dabei differenziert es zwischen Beratung in der „Anfangs“²⁷⁰- und Orientierungssituation“ (:89), Beratung in der Zeit der aktiven Mitarbeit (:89) und Beratung in der Abschlussphase (:90). Der Autor geht auch auf die Notwendigkeit von Absprachen und Verträgen ein, welche die Rechte und Pflichten klären, wie auch Ersatz von Kosten beinhaltet (:92). Ehrenamtliche werden leicht bei Entscheidungsprozessen übersehen oder vergessen, obwohl viele Entscheidungen ihren Arbeitsbereich unmittelbar betreffen und beeinflussen. Wenn ehrenamtliche Mitarbeit ein „gleichwertiges und wesentliches Element des kirchlichen Lebens bleiben soll, müssen Ehrenamtliche mit in die Entscheidungsfindung einbezogen werden“ (:93). Die ausgeführten Überlegungen werden an verschiedenen gemeindlichen Arbeitsfeldern konkretisiert, von denen das der kirchlichen Jugendarbeit an dieser Stelle besondere Relevanz zeigt (:99). Dabei wird die Notwendigkeit einer Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem so genannten Netzwerk als notwendig erachtet (:114). „Die Aus- und Fortbildung der Ehrenamtlichen hat in diesem Modell nach wie vor große Bedeutung,²⁷¹ wird aber nicht mehr isoliert betrachtet oder als der ausschließliche Aufgabenbereich angesehen“ (:115). Es bleibt vielmehr der „gesamte Weg der Mitarbeitenden im Blick“ (:115). Ihnen werden verschiedene Förderungsmaßnahmen angeboten. Der Autor stellt heraus, dass der Begriff der „Förderung“ von ehrenamtlichen Mitarbeitern ganzheitlicher zu verstehen ist, als der bisher gebräuchliche Begriff der „Mitarbeiterbildung“. Der Förderungsbegriff ist darum

²⁶⁹ Er wurde im sozialpädagogischen Raum erarbeitet.

²⁷⁰ Foitzik (1998:124).

²⁷¹ Foitzik (1998:125 –133).

eine angemessenere Ausdrucksform für die „Gesamtaufgabe“ (:115), weil er einen erweiterten und integrierenden Ansatz bietet. Er ist durch die veränderten Bedingungen des „Ehrenamtes“ geboten (:118).

3.2.2.4 Kriterien

Veränderte Motivation

Foitzik (1998) weist auf ein sich wandelndes Verständnis von Ehrenamt hin. Dabei lässt sich insbesondere im Blick auf Jugendliche und junge Erwachsene ein generell zu erkennendes „Selbstbewusstsein“ von Ehrenamtlichen bemerken. Es steht nicht mehr in erster Linie die aus christlicher Nächstenliebe erwachsene Einsatz- und Opferbereitschaft im Vordergrund. Vielmehr ist ein vermehrtes Streben nach Selbstbestimmung, sozialen Kontakten und Selbstfindung zu beobachten. Zudem ist der Faktor „Spaß“ ein bedeutender Faktor für gesellschaftliches Engagement junger Menschen geworden. Diese Tendenzen lassen sich auch unter Mitarbeitenden im kirchlichen Rahmen vermehrt wiederfinden. Doch trotz allem Streben nach Selbstständigkeit und Selbstbestimmung besteht auch die Notwendigkeit von Begleitung.

Praxisbegleitung

Mit Praxisbegleitung ist die fachliche Begleitung angesprochen. Sie geschieht durch Beratung in Form einer beratenden Begleitung. Dabei wird zwischen Beratung in der Anfangs- und Orientierungssituation, der Beratung in der Zeit der aktiven Mitarbeit und Beratung in der Abschlussphase unterschieden.

Fortbildung

Es bedarf der Verbindung von pädagogischen, theologischen, entwicklungspsychologischen und soziologischen Kenntnissen zur Jugendkultur. Dabei geht es nicht allein um den Erwerb von Kenntnissen und Fähigkeiten, sondern immer auch um ein auf die ganze Person bezogenes Lernen. Fortbildungen sollten darüber hinaus einen Raum geben, um die bisherige Praxis zu reflektieren. Zum anderen geht es um systematisch orientierte Weiterbildung durch Aufbaukurse, die personen- und themenbezogen gestaltet sind. Dabei sollte die Fortbildung nicht stofforientiert vermittelt werden. Die Aus- und Fortbildung der Ehrenamtlichen hat also

nach wie vor große Bedeutung, wird aber nicht mehr isoliert gesehen oder als der alleinige Aufgabenbereich betrachtet. Es bleibt vielmehr der „gesamte Weg der Mitarbeitenden im Blick“ (Foitzik 1996:115). Es sind den Mitarbeitern darum verschiedene Förderungsmaßnahmen anzubieten.

Persönliche Begleitung

Wertschätzung wird als wesentliches Element der Begleitung genannt. Persönliche Begleitung kann zum einen als Einzelbegleitung geschehen, in der seelsorgerlich gearbeitet wird. Zum anderen kann persönliche Begleitung durch eine Kleingruppe gewährt werden, in der ein Rahmen gegeben ist, sich über persönliche und fachliche Fragen auszutauschen - ein Ort, in dem der Mitarbeiter Gemeinschaft und ein Stück Zuhause erlebt.

Vereinbarungen

Ferner wird auf die Notwendigkeit von Absprachen und Verträgen eingegangen. In ihnen sind zu Beginn die Rechte und Pflichten auf beiden Seiten zu klären. In diesem Rahmen ist auch zu erörtern, wie der Ersatz von Kosten geregelt ist.

Partizipation

Es wird auf die Notwendigkeit hingewiesen, ehrenamtlich Tätige an Entscheidungsprozessen zu beteiligen.

3.2.2.5 Fazit

Die Studie von Rüppel hat m. E. einen wichtigen Beitrag geleistet, um die Praxis der Mitarbeiterförderung bis 1979 im kirchlichen Kontext zu reflektieren und ihr neue Impulse zu verleihen. Zum einen weist die Autorin darauf hin, dass es nötig ist, pädagogische wie theologische Aspekte vor dem Hintergrund der Lebenswelt von Jugendlichen zu vermitteln. Sie verfolgt auf diese Weise einen vermehrt ganzheitlichen Ansatz. Dieser berücksichtigt, dass der Mitarbeiter vielschichtig und in seinem Kontext wahrzunehmen ist. Auch weist er auf die Notwendigkeit hin, den Zweck einer Förderungsabsicht zu benennen, um dessen Qualität zu beurteilen. Daneben stellt sich diesbezüglich die Frage nach geeigneten Ressourcen, damit Ziele optimal erreichen werden können. Den Anstößen der Autorin ist

innerhalb der Masterarbeit Rechnung zu tragen. Zum einen gibt der Aspekt der Zielbestimmung für die Theoriebildung wesentliche Hinweise. Zum anderen unterstreicht ihr integrierender Ansatz das Anliegen der Arbeit. Er verdeutlicht die Notwendigkeit, theologische wie pädagogische Gesichtspunkte und Einblicke aus Soziologie und Entwicklungspsychologie miteinander in Verbindung zu bringen.

Kliemann hegt aufgrund der Untersuchungsergebnisse seiner Studie im Süddeutschen Raum erhebliche Zweifel, ob die an vielen Orten praktizierte Jugendarbeit wirklich für die ehrenamtlichen Mitarbeiter förderlich ist.²⁷² Er gibt zu bedenken, dass Jugendliche, die selbst noch auf der Suche nach der eigenen Identität sind, nur bedingt fähig sein können, anderen in ihrer Persönlichkeitsfindung und Entwicklung behilflich zu sein. Sein Einspruch ist nachzuvollziehen, besonders im Blick auf jüngere Mitarbeiter im Alter von 13 bis 17 Jahren. Da in der vorliegenden Arbeit allerdings das Alter von 18 bis 22 Jahren angesprochen ist, relativiert sich die Aussage Kliemanns in dem Punkt. Denn junge erwachsene Mitarbeiter in der fokussierten Altersgruppe gelangen in dieser Phase vermehrt zu einer wirklichkeitsnäheren Einschätzung und Selbstannahme. Sie sind daher nicht mehr den extremen Stimmungsschwankungen eines pubertierenden Teenagers ausgeliefert. Denn vordergründig ist in dieser Entwicklungsphase nicht mehr der Umbau der psychischen Struktur, sondern ihr Ausbau.²⁷³ Dennoch ist sein Hinweis zu hören, dass ehrenamtlich Tätigen nur dann Verantwortung für eine Teenagergruppe übergeben werden sollte, wenn eine nachhaltige Ausbildung in Form von Fortbildung sowie kritische Praxisbegleitung gegeben wird. Kliemann fokussiert, dass die Persönlichkeitsbildung vor der Entwicklung von Fertigkeiten zu stehen habe. Dabei vertritt er jedoch einen emanzipatorischen Ansatz, der die Selbstbestimmtheit und Partizipation des jungen Menschen zu fördern sucht. Dieser Ansatz basiert auf dem philosophischen und gesellschaftspolitischen Konzept der Frankfurter Schule. Als oberstes Ziel wird die Verbesserung der Gesellschaft angestrebt. Die Erziehung des Menschen ist ihr untergeordnet. Als Zielformulierung wird oft der Begriff der Mündigkeit genannt. Als Leitidee steht eine Kritik an Herrschaftsstrukturen und Institutionen dahinter. Die Konsequenz ist die Forderung nach Selbstverwirklichung. Sie ist motiviert durch die „Angst zu kurz und nicht zu seinem Recht zu kommen und sich dieses durch Befreiung von allem, was als bedrückend empfunden wird, nehmen zu müssen“ (Printz 1996:66). Nipkow weist darauf hin, dass diese Pädagogik sich gerne als Anwalt für die Jugend ausgibt. Doch „Was zunächst wie freie Selbstbestimmung aussieht, ist tiefer gesehen das Gegenteil“

²⁷² Auf der anderen Seite fragt er ebenso, ob die Praxis „Jugend von Jugend geführt“ (Kliemann 1982:13) überhaupt effektiv für diejenigen Jugendlichen ist, die durch ältere Jugendliche geführt werden.

²⁷³ Vgl. Punkt: 1.5.3.3 Späte Adoleszenz bzw. Postadoleszenz (18- bis 22-Jährige).

(Nipkow 1992:381). Denn ihr Ziel ist die Veränderung des Menschen nach dem Programm der „Neuen Linken“ (Brezinka 1986:38). Von dem her gesehen wird der Gedanke der Persönlichkeitsbildung von Kliemann anders gefüllt als in der vorliegenden Arbeit vertreten wird, da die Prämissen unterschiedlich sind.²⁷⁴

Der dritte Anstoß von Kliemann gibt zu Recht zu bedenken, dass die Jugendarbeit nicht isoliert von der Gemeindearbeit praktiziert werden sollte. Hier sind Wege zu suchen und zu finden. Kliemann rät in dem Zusammenhang zum Dialog zwischen Erwachsenengemeinde und jungen Mitarbeitern. Der Austausch sollte die jungen Menschen als Gesprächspartner ernst nehmen.

Foitzik (1998) fragt nach einer neuen Form der praktizierten Gemeinschaft von Mitarbeitern. Die Notwendigkeit sieht er durch ein sich veränderndes Verständnis von Ehrenamt begründet (:243). Das bestätigen auch empirische Untersuchungen. Das neue Verständnis ist durch veränderte gesellschaftliche wie kirchliche Entwicklungen in unterschiedlichen Bereichen angeregt. Z. B. spiegelt sich ein allgemein festzustellendes Eigenbewusstsein²⁷⁵ von Ehrenamtlichen und deren veränderte Motivation auch speziell in der Shell Jugendstudie „Jugend’ 97“ (Jugendwerk der Deutschen Shell 1997)²⁷⁶ wie in „Jugend 2002“ (Deutsche Shell 2002) wieder. Der Wunsch nach „Spaß“ im gesellschaftlichen Engagement Jugendlicher ist groß (:373). Doch Interviews aus der Shell-Studie 1997 (Jugendwerk der Deutschen Shell 1997) zeigen, dass Junge Menschen von dem Begriff Spaß ein anderes Verständnis haben als die ältere Generation. Es bedeutet für Jugendliche, dass ihre Bemühungen und ihr Engagement mit einem „guten Gefühl“ (Ostermann 1999:26) verbunden sein müssen. Spaß bedeutet für sie, motiviert zu sein. Sie wollen autonom und nicht fremdbestimmt sein. D. h. sie sind bestrebt, selber etwas zu gestalten und zu bestimmen. Dazu ist ihnen wichtig, mit ihrer Mitarbeit einer lohnenden Sache zu dienen (:26). Es findet sich der Wunsch nach Spaß, Mitbestimmung (Jugendwerk der Deutschen Shell 1997) und die Option, jeder Zeit wieder aussteigen zu können (Deutsche Shell 2002:373), auch im kirchlichen Kontext wieder. So schreibt Foitzik (1998) in einem späteren Werk: „Helfende möchten auch selbst etwas empfangen. Es geht bei ehrenamtlicher Arbeit um einen angemessenen Wechsel von Geben und Nehmen“ (:48). Der Wunsch nach gelungenen sozialen Beziehungen, Partizipation und Selbstorganisation wird heute vermehrt großgeschrieben. Darum sind sie in der Entwicklung von Kriterien der Mitarbeiterförderung“ zu berücksichtigen, denn für

²⁷⁴ Vgl. Punkt: 3.1.1 Biblisches Menschenbild.

²⁷⁵ Ichbewusstsein oder Selbstbewusstsein.

²⁷⁶ „Jugend’ 97“ (Jugendwerk der Deutschen Shell 1997) wird an dieser Stelle genannt, weil sie wie „Jugend 2002“ (Deutsche Shell 2002) das gesellschaftliche und politische Engagement insbesondere thematisiert hat.

evangelische Jugendarbeit hat das zur Folge, dass die verschiedenen Verantwortungsträger wie Vorstände, Mitarbeiterkreise oder Jugendausschüsse sich in ihrer Arbeitsweise darauf einstellen bzw. sich mit diesen Motivationen bewusst auseinander setzen müssen. Dennoch sind auch Fragen zu stellen. Foitzik sieht sich der kommunikativen Didaktik (:86) verpflichtet. Es wird dadurch in besonderer Weise die „Ernstnahme des Gegenübers als Subjekt“ (Printz 1996:11) betont. Das ist zum einen berechtigt, wie zuvor erläutert. Doch es birgt auch eine Gefahr der Überbetonung in sich. Folglich werden entscheidende pädagogische Fragen, wie nach Zielen und Erziehungsmitteln oder der Gestaltung eines Erziehungsfeldes, durch das eine indirekte Erziehung geschehen kann, nicht mehr berücksichtigt. Dennoch sind bei Foitzik Anstöße zu erkennen, die Mitarbeiterförderung vermehrt ganzheitlich betrachten wollen. Darum hält er den Begriff der Förderung für geeigneter, als den bisher vermehrt in der Literatur gebräuchlichen Begriff der Mitarbeiterbildung. Er begründet es damit, dass Förderung einen umfassenderen Prozess beschreibt, der heute aufgrund veränderter Bedingungen ehrenamtlicher Tätigkeit zu bevorzugen ist.

3.3 Christlicher Verein Junger Menschen (CVJM)

Die Recherche nach veröffentlichter Primärliteratur im Rahmen des CVJM lässt keine relevante Fundstelle zur Thematik der Mitarbeiterförderung von jungen Erwachsenen erkennen.²⁷⁷ Demgegenüber bietet die Sekundärliteratur im Feld der Mitarbeiterförderung ein Spektrum an praxisrelevanten Veröffentlichungen. Sie sind nachstehend näher zu untersuchen.²⁷⁸

Exemplarisch soll das in der Reihe der EJW-Praxishilfen veröffentlichte Werk: „Ehrenamtliche fördern in der Jugendarbeit: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen, ausbilden und begleiten“ (Neumann 1997) auf Kriterien zur Bildung von „Prinzipien der Mitar-

²⁷⁷ Zwei nicht speziell im Kontext des CVJM veröffentlichte Studien sollen an dieser Stelle Erwähnung finden, da sie den Bereich der Mitarbeiterförderung im CVJM am Rande tangieren. Dazu vgl. Sauter, Robert 1986. Ehrenamtliche Mitarbeiter in der Jugendarbeit. Untersuchungen über Funktion und Bedeutung ehrenamtlicher Tätigkeit in den Jugendverbänden [als Forschungsbericht hrsg. vom Bayrischen Jugendring]. Eichstätt, Univ., Diss., 1985. München: Bayrischer Jugendring und auch die Studie von Wulf, Christian 1987. Ehrenamtliche Mitarbeiter unterstützen: eine empirische Studie zu Voraussetzungen u. Möglichkeiten d. Unterstützung ehrenamtlicher Mitarbeiter in Jugendverbänden. Mainz, Univ. Diss. 1986.

²⁷⁸ Vgl. Hinweise auf Veröffentlichungen im Rahmen des CVJM: Der Referent für Programm und Mitarbeit und stellvertretende Generalsekretär des CVJM-Gesamtverbandes Kaul schreibt, dass „die Heranbildung von ehrenamtlichen MA eine vordringliche Aufgabe des CVJM ist.“ (2005:1) Weiter weist er darauf hin, dass hierfür die Landesverbände oft mehr praxisrelevantes Material anbieten als der Gesamtverband, der ja stärker die Funktion einer „Kooperationsstelle“ einnimmt (:1).

beiterförderung“ untersucht werden. Da im Evangelischen Jugendwerk in Württemberg (EJW) der CVJM integriert ist, steht die Veröffentlichung auch für die Arbeit des CVJM. Sie wurde ausgewählt, weil sie die Thematik der Mitarbeiterförderung ehrenamtlich Tätiger in der Jugendarbeit bereits in ihrem Titel fokussiert. Dazu ist sie in der 2. Auflage erschienen, was ihr eine erhöhte Relevanz verleiht.

Zunächst ist eine kurze Einführung gegeben, wobei nachstehend die für eine Kriterienbildung wesentlichen Gesichtspunkte sogleich thesenhaft aufgeführt werden sollen.

3.3.1 Peter Neumann (1997)

Eine Projektgruppe von Praktikern der Jugendarbeit aus Bezirks- und Landesebene entwickelten die Arbeitshilfe: „Ehrenamtliche fördern in der Jugendarbeit: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen, ausbilden und begleiten“. Sie ist in der Reihe EJW- Praxishilfen erschienen und stellt eine Überarbeitung der Ausgabe „Mitarbeiter werden – Mitarbeiter sein“ aus dem Jahr 1986 dar (Neumann 1997:202). Das Buch behandelt Grundfragen der Mitarbeiterförderung. Dabei wird die ganzheitliche Förderung des Menschen betont, bei dem es um die Person wie seine Funktion geht (:8). Es spricht ein breites Spektrum von wesentlichen Themen an. Es geht über Schulung und Befähigung zur Begleitung, Seelsorge, Team- wie Projektarbeit. Dabei fokussiert es im Bereich der Begleitung die Aufgaben des Mitarbeiterkreises genauso wie auch speziell eingesetzte Mitarbeiter als Mitarbeiterbegleiter (:9, 13). Die Autoren legen Wert auf die Verknüpfung von Theorie und Praxis, um dadurch theoretisch vermittelte Handreichungen in der Praxis verankern zu können (:31). Relevante Bezüge für die Bildung von Kriterien der Mitarbeiterförderung sind nachfolgend dargestellt.

3.3.1.1 Kriterien

Beauftragung und Berufung

Zunächst weist die Praxishilfe zu Recht darauf hin, dass ein Dienstauftrag in Berufen üblich ist, aber dieser Gesichtspunkt im Ehrenamt sehr vernachlässigt wird. Die Beauftragung von Mitarbeitern umschließt folgende Fragestellungen: Wer beauftragt? Für was wird beauftragt und wie lange? Wie sieht die Begleitung aus? Wann ist das Ende des Auftrages geplant (Hörtling 1997:9)? Im Kontext des CVJM muss an dieser Stelle von „Berufung“ zur verbindlichen Mitarbeit in eine bestimmte gemeindliche Aufgabe gesprochen werden.

Um die Beauftragung im Sinne von „Berufung“ im Kontext der CVJM-Strukturen aufzuzeigen, ist ein kleiner Exkurs zweckmäßig. Die Thematik ist in der „Handreichung für Vereinsvorstände und Leiter von Mitarbeiter-Kreisen“ mit dem Titel: „Mitarbeiter im CVJM“ (Vorländer 1989) insbesondere ausgeführt. In ihr wird ein „Spezifikum“ der Mitarbeiterförderung des CVJM thematisiert, das von einer Mitarbeiterstruktur in Form eines Helfer- und Mitarbeiterstatus spricht. In dieser Beziehung spielt die Berufung zur verbindlichen Mitarbeit eine ausschlaggebende Rolle²⁷⁹.

Einsetzung

Die Grundfragen der Mitarbeiterförderung weisen auf die Notwendigkeit einer Kultur der Einsetzung von Mitarbeitern in den ehrenamtlichen Dienst. Die Form kann sich dabei unterschiedlich gestalten. Die Praxishilfe weist auf die wichtige Bedeutung hin, dass die Einsetzung in einem offiziellen Rahmen geschieht, wie z. B. Gottesdienst, Mitarbeiterkreis, Delegiertenversammlung usw. Es ist darum zu befürworten, weil es anderen Mitarbeitern und Gliedern der Gemeinde zeigt, dass jemand zum Bereich der Mitarbeitenden dazugehört (Hörtling 1997:9).

Es stellt sich daher die Frage: Wer kann Mitarbeiter auf welche Weise in welchem Rahmen zu welchem Zeitpunkt einsetzen (Hörtling 1997:9)?

Schulung und Befähigung

Die Praxis zeigt, dass die Grundlagen und Voraussetzungen einzelner Mitarbeiter sehr unterschiedlich sein können. Dennoch ist mit den Praxishilfen eine Grundschulung für Mitarbeiter zu empfehlen, in der christliche Lehre, theologische und psychologische Elemente im Blick auf die Praxis der Jugendarbeit zu vermitteln sind (Hörtling 1997:9). Ebenso benötigt der Mitarbeiter einer Teenagerarbeit Einblicke in die Lebenswelt der Jugendlichen, wie z. B. Clique, Musikwelt, Medien, Szenen. Sie sollen ihm Einsichten in die Lebensgefühle Jugendlicher geben (Veit 1997:90). Dieser Argumentation ist zuzustimmen. Denn nur auf diese Weise kann sich ein Verständnis für die Situation und Gedankenwelt des Teenagers entwickeln, was dem Mitarbeiter hilft, vermehrt auf relevante Themen der jungen Leute in Andacht und Rahmengestaltung einzugehen und Teenager mit dem Evangelium abholen zu können. Weiterhin sollten Themen wie Religiosität, altersgerechte Verkündigung und

²⁷⁹ Vgl. Punkt: 3.3.2.1 Wolfgang Vorländer (1989); Kriterium.

beziehungsorientierte Programmangebote eine nicht unbedeutende Rolle in der Schulung von Mitarbeitern spielen (:90). Eine Betonung der beziehungsorientierten Arbeit unter Teenagern ist aufgrund der entwicklungspsychologischen Situation der Zielgruppe gegeben. Denn Jugendliche brauchen aufgrund einer inneren, stärkeren Verunsicherung die Bestätigung und Annahme ihrer Person durch andere (Fend 2000:464). Es vollzieht sich somit in der Teenagerarbeit ein Wechsel von der vermehrt programmorientierten zu einer personenorientierten Arbeit, der zu berücksichtigen ist (Veit 1997:90). Ferner werden durch die unterschiedlich praktizierten Lernformen in Schulungen gleichzeitig „Arbeitsformen und Methoden der Jugendarbeit“ (:9) eingeübt. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Schulungen dazu dienen, den Horizont des Mitarbeiters im Blick auf die Jugendarbeit zu erweitern, um ihm wesentliche Kenntnisse zu vermitteln. Darum sind sie als ein erforderliches Kriterium der Mitarbeiterförderung zu bewerten.

Begleitung

Ein anderes wesentliches Kriterium der Mitarbeiterförderung findet sich in der Begleitung von jungen Mitarbeitern. Im Folgenden sollen drei unterschiedliche Möglichkeiten der Begleitung aufgeführt werden, welche die Praxishilfe nennt. Es geht um die Begleitung durch den Mitarbeiterkreis, die Person des Mitarbeiterbegleiters und durch Patenschaften.

Mitarbeiterkreis

Die Veröffentlichung weist darauf hin, dass Begleitung durch den Mitarbeiterkreis bzw. durch die Mitarbeitergemeinschaft geschehen kann und soll. Es wird damit begründet, dass Christen die Gemeinschaft mit anderen Christen brauchen, denn sie sind Glieder an einem Leib (Hörtling 1997:9). Hörtling schreibt, was seiner Ansicht nach ein Mitarbeiterkreis im Blick auf Begleitung zu leisten hat: „Im Mitarbeiterinnen-/Mitarbeiterkreis geschieht Förderung und Forderung, Delegation von Verantwortung, Motivation – eben alles, was zum Betriebsklima gehört“ (:9). Am Beispiel von Begleitmodellen wird auf die Thematik näher eingegangen (Bauer 1997:109-113; Läßle 1997:113-115). Dabei ist auffallend, dass der Aspekt einer verbindlichen Mitarbeiterschaft stark betont wird und die regelmäßige Teilnahme aller Mitarbeiter einschließt. Die Zeiten sind so festgelegt, dass auch Schüler daran teilnehmen können (Läßle 1997:114). Ein fester Termin einmal im Monat führt alle Mitarbeiter zusammen. Der Mitarbeiterkreis (MK) dient dabei der „geistlichen Weiterführung“ (Bauer

1997:109). Das ausgesprochene Ziel ist, dass die „Gemeinschaft aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erlebt und gelebt“ (:109) wird. Aus dem Grund findet abwechselnd zur Lehre ein Gebetsabend der Mitarbeiter statt. In ihm stehen das Lob Gottes und das Gebet im Vordergrund (:109).

Mitarbeiterbegleiter

Zum anderen räumt der Autor ein, dass Korrektur und ein Nachdenken auch durch speziell eingesetzte Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbegleiter möglich ist. Begründet wird es damit, dass Mitarbeiter „Kinder unserer Zeit sind“ (:14). Darum werden sich Verantwortliche zunehmend um den Bau von Beziehungen bemühen müssen. Denn Mitarbeiterbegleitung ereignet sich selten noch von alleine. Damit Mitarbeiter nicht frühzeitig aus Frust aus der Mitarbeit aussteigen, bedarf es der bewussten Arbeit am Bau eines Beziehungsnetzes (Hörtling 1997:14). In diesem Zusammenhang wird für Mitarbeiter in der Teenagerarbeit eine Einführung ins Mentoring vorgeschlagen. Diese Einführung sollte dabei für die Mitarbeiter mit einer eigenen Praxiserfahrung des Mentoring durch eine ältere und erfahrene Person einhergehen. Die folgende Auswertung der eigenen Mentoringerfahrung hat zum Ziel, den eigenen Kompetenzbereich im Blick auf die Gruppenarbeit zu erweitern (Veit 1997:91).

Patenschaften

Ebenso wird auf „Patenschaften“ für Gruppen durch ältere Geschwister des Vereins hingewiesen. Sie sollen den Mitarbeitern durch Gebetsunterstützung und gelegentlichen Austausch unterstützend und ermutigend zur Seite stehen. Dieser Ansatz kann positive Auswirkungen in zweierlei Richtungen zeigen. Zum einen regt er das Gespräch zwischen den Generationen wieder an und zum anderen vermittelt er den Mitarbeitern die Gewissheit, nicht ganz alleine in der Mitarbeit zu stehen (Brender & Röber 1997:118).

Des Weiteren wird unter der Überschrift „Ehrenamtliche qualifizieren und begleiten“ (Neumann 1997a:19) darauf hingewiesen, dass das Berufsbild des Jugendreferenten die „Mitarbeiterförderung als die wichtigste Aufgabe der Hauptamtlichen in der Jugendarbeit“ (:19) beschreibt. Ebenso geht die Praxishilfe im selben Kapitel auf den Gesichtspunkt der Schulung über (:19).

Nachstehend wird auf das Beziehungs- und Erziehungsfeld der Mitarbeitergemeinschaft eingegangen. Sie stehen indirekt mit der vorhergehenden Thematik in Verbindung. Denn

Begleitung insbesondere durch den Mitarbeiterkreis ist schließlich nur denkbar, wenn die Beziehungsebene innerhalb der Mitarbeitergemeinschaft dafür die Vertrauensbasis bietet.

„Beziehungsfeld“ Mitarbeitergemeinschaft

Die gelebte Beziehung wird als ein wesentliches „Kriterium der Mitarbeiterförderung“ erkannt. In dem Kontext wird auch das „Beziehungsfeld“ der Mitarbeitergemeinschaft thematisiert (:13). Eine lebendige Mitarbeitergemeinschaft zeigt „Ausstrahlung und damit Auswirkungen“ (:13). In der Mitarbeitergemeinschaft kann Geben und Nehmen eingeübt werden. Das bezieht sich zum einen auf ein Geben und Nehmen im Blick auf sich selbst, zum anderen auf den Dienst und den persönlichen Glauben (:13). Mitarbeiter, die diesen Erfahrungshintergrund mitbringen, können auch leichter als Vorbild für Jugendliche wirkungsvoll werden. So bieten Mitarbeiter untereinander in den unterschiedlichsten Arbeitsformen einen „altersgemäßen Raum für gelebte Beziehungen“ (:13). Insbesondere erscheint dem Autor an dieser Stelle die Bedeutung von „Kontinuität, Verbindlichkeit und längere Zeiten gemeinsamen Lebens (Einkehrtage, Freizeiten) unverzichtbar“ (:13). Es wird anschließend darauf eingegangen, wie Vertrautheit in einer Gemeinschaft entstehen kann und welche Rolle darin das Wort Gottes spielt (Kiess 1997:26-27).

Seelsorge

Hörtling (1997) weist weiter darauf hin, dass es bei Mitarbeitern auch um geistliches Wachstum gehe, was er mit Persönlichkeitsbildung umschreibt. Es betrifft die „seelisch-geistliche Hygiene“ (:9). Zudem erklärt er, dass bisweilen Seelsorge auch einfach „Krisenintervention“ (:9) sein wird. Er schreibt: „Wer, wie, bei wem, wie oft Seelsorge in Anspruch nimmt, ist schwer zu organisieren“ (:9). Ergänzend macht er aber darauf aufmerksam, dass Seelsorge auch nicht der Beliebigkeit überlassen werden sollte (:9).

Anerkennung

Beiliegend wird darauf hingewiesen, dass Anerkennung durch Lob wie durch Kritik geschieht. Ebenso können Geschenke, Feste oder Exklusivangebote anerkennend wirken. Wertschätzung im umfassenden Sinn wie auch die persönliche Wahrnehmung ist eine Form der Anerkennung. Zugleich vollzieht sich Anerkennung durch neue Beauftragung oder herausfordernde Aufgaben. Hörting (1997) zeigt auf, dass es wichtig ist, dass Mitarbeitende

erkennen, dass sie nicht nur Geber, sondern auch Empfänger sind (:9). In diesem Zusammenhang weist der Autor darauf hin, dass es auch wichtig ist, ihnen Lernerfahrungen zu verdeutlichen.

Teamfähigkeit

Der Autor macht auf eine notwendige Teamfähigkeit der Mitarbeiter aufmerksam. Sie ist zu trainieren (:9-10).

Leitlinien

Leitsätze müssen den Mitarbeitern bekannt sein. Sie zeigen den ethischen Rahmen auf, in dem sie sich als Mitarbeiter bewegen und bewähren können (Hörtling 1997:10).

Führung

Die Aufgabe der Mitarbeiterführung besteht darin, Erwartungen, Beziehungen und Zuständigkeiten im Blick auf Verantwortlichkeiten und Aufgabenbereiche zu klären. Ebenso hat die Mitarbeiterführung sich um den Aspekt der Motivation, Delegation und die Entwicklung von Zielen der Arbeit zu mühen (Hörtling 1997:10).

Bildung

Unter dem Begriff Bildung wird auf die Notwendigkeit der Horizonterweiterung von Mitarbeitern durch Kongresse, Tagungen und Schulungen auf Bezirks- und Landesebene hingewiesen. Es wird auch mit einer dadurch zu erhaltenden oder belebenden Motivation argumentiert, die entsteht, wenn „es umfassend weitergeht“ (Hörtling 1997:10).

Standortbestimmung

In der Industrie wird heute von „Qualitätskontrolle“ (Hörtling 1997:10) gesprochen. Weil in der Regel jeden Menschen die Frage bewegt, ob er seine Aufgabe richtig macht, ist ein regelmäßiges Nachdenken mit Mitarbeitern durch Feedback förderlich für die Zufriedenheit in der Mitarbeit. Ebenso wird darauf hingewiesen, dass ein Mitarbeiterförderplan als Hilfsmittel zu empfehlen ist (:10).

Verknüpfung von Theorie und Praxis

Die Verbindung von Theorie und Praxis wird vertreten, weil dadurch theoretisch vermittelte Handreichungen besser in der Praxis verankert werden können (J. Schulze 1997:31). Denn „wird das Engagement positiv erlebt, hat die Praxis eine sich selbst verstärkende positive Funktion“ (:32).

3.3.1.2 Fazit

Die Arbeitshilfe: „Ehrenamtliche fördern in der Jugendarbeit: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen, ausbilden und begleiten“ (Neumann 1997) bringt ein breites Spektrum von wesentlichen Kriterien der Mitarbeiterförderung. Sie spricht von der Notwendigkeit einer Beauftragung wie der öffentlichen Einsetzung von Mitarbeitern. Der Aspekt der Schulung wird umfassend gesehen. Er sollte sowohl in die Lebenswelt der Jugendlichen einführen, wie auch theologische und psychologische Grundlagen beinhalten, damit eine altersspezifische Verkündigung erworben werden kann. Dazu sieht sie die Erfordernis einer beziehungsorientierten Arbeit, die aufgrund von entwicklungspsychologischen Gegebenheiten vorliegt. Interessant ist m. E. auch der Ansatz, die Lehrinhalte innerhalb der Schulung durch verschiedene Lernformen aufzubereiten, die zugleich unterschiedliche Arbeitsformen und Methoden der Jugendarbeit veranschaulichen. Ebenso ist der Gesichtspunkt der Begleitung von Mitarbeitern im Blick. In dem Zusammenhang werden drei Ebenen genannt, auf denen diese umzusetzen ist. Zum einen wird die Patenschaft zwischen älteren Mitgliedern des CVJM und jüngeren Mitarbeitern genannt. Sie wirkt ermutigend und stärkend auf letztere und baut zugleich eine Brücke zwischen den Generationen. Als sehr intensive Begleitform wird der Mitarbeiterbegleiter angegeben. Er kommt einem Mentor nahe.²⁸⁰ Der Mitarbeiterkreis wird ebenfalls als Begleitinstrument verstanden und in den Praxishilfen sogar an erster Stelle aufgeführt. Es wird darin der Anspruch erhoben, dass der Mitarbeiterkreis geistliche Weiterführung und eine starke Betonung des Gemeinschaftsaspektes bietet. Mitarbeiter sollen darin gefordert und gefördert werden. Um das zu erreichen wird Verbindlichkeit als wesentliches Kriterium aufgezählt. Die Zusammenkünfte beinhalten neben wichtigen organisatorischen Abschnitten ebenso auch bewusst eingebaute Zeiträume zum gemeinschaftlichen Lob Gottes und Gebet. Dadurch, dass die gemeinsamen Zusammenkünfte monatlich angesetzt sind, ermöglichen sie den Spielraum, indem begleitende und tragende Aspekte neben der organisatorischen Arbeit berücksichtigt werden können. Die

²⁸⁰ Vgl. Punkt: 3.4.4. Nele Haasen (2001) – Mentoring.

Mitarbeitergemeinschaft zeigt ein prägendes Beziehungsfeld. Wo es lebendig erhalten wird, indem liebende und vergebende Haltungen eingeübt werden, hat es Auswirkungen und Ausstrahlung. Das zeigt sich auch in der Mitarbeiterförderung. Eine Mitarbeitergemeinschaft, die lebendig ist, fördert Nachwuchsmitarbeiter indirekt dahin, dass sie leichter für Jüngere Vorbildfunktion übernehmen können. Die Notwendigkeit von Seelsorge an Mitarbeitern wird zwar erkannt, aber wenig konkretisiert. Zudem wird der Bedarf an Weiterbildung für fortgeschrittene Mitarbeiter erwähnt, damit sie immer wieder neue Motivation für ihren Dienst erhalten. Auch vertritt die Praxishilfe, dass Mitarbeit der Leitlinien bedarf. Sie geben Orientierung und vermitteln Werte. Anleitung in Form von Feedback wie die erforderliche Verknüpfung von Theorie und Praxis, sind im Blickfeld.

3.3.2 Wolfgang Vorländer (1989)

Die Unterscheidung von Helfern und berufenen Mitarbeitern ist ein charakteristisches Merkmal innerhalb der Förderungspraxis vieler CVJM Ortsvereine. Darum ist es ein Kriterium, das zu berücksichtigen ist. Um auf die Thematik näher eingehen zu können, ist ergänzend zu den Praxishilfen auch die „Handreichung für Vereinsvorstände und Leiter von Mitarbeiter-Kreisen“ (Vorländer 1989) wahrzunehmen, da sie speziell auf die Thematik eingeht.

3.3.2.1 Kriterium

Helfer- und Mitarbeiterstatus

Die nachfolgende Ausführung der Handreichung geht von der Annahme aus, dass eine „erkennbare Unterscheidung von Helfern und Mitarbeitern ein ganz entscheidender Schritt auf dem Weg zu einer geistlich verbindlichen Mitarbeiterschaft“ (:14) ist.²⁸¹ Der „Helferstatus“ (Vorländer 1989:17) wird dabei als ein schützender und fördernder Rahmen des jungen Menschen verstanden. In diesem Rahmen finden potenzielle Mitarbeiter einen

²⁸¹ Zur Begrifflichkeit wird erklärt, dass die Unterscheidung von „Helfern“ und „Mitarbeitern“ keine abwertenden Tendenzen gegenüber dem sogenannten „Helfer“ darstellen soll, sondern die Bezeichnungen wegen ihrer „kurzen und prägnanten“ Titel gewählt wurden (Vorländer 1989:14). Zudem ist zu erwähnen, dass die Zeit des Helferstatus sich in der Regel im CVJM auf Mitarbeiter im Teenageralter bezieht (im Alter von 14 bis 17 Jahren) (:17). Diese Förderungspraxis hat somit nicht direkt die Altersspanne der fokussierten Mitarbeitergruppe der 18- bis 22-Jährigen im Blick. Sie wird dennoch in die Kriterienbildung aufgenommen, da sie indirekten Einfluss auf die fokussierte Mitarbeitergruppe zeigt. Das ist z. B. dann gegeben, wenn in jüngerer Vergangenheit einzelne der Interviewpartner in dieser Form zur Mitarbeit gefördert wurden. Zum anderen beinhaltet sie Impulse, die auch direkt auf junge Erwachsene im Alter von 18 bis 22 Jahren angewendet werden können (vgl. Prinzipiengenerierung).

Raum der Entfaltung ihrer Begabungen. Sie erhalten ein Übungs- und Lernfeld in Fragen der Umsetzung von Jugendarbeit. Ebenso eröffnet er den Freiraum, um geistlich wachsen zu können. An den Erläuterungen zeigt sich, dass der verbindlichen Mitarbeiterschaft eine „Helferzeit“ (:18) vorausgesetzt wird aufgrund von pädagogischen (:18) und seelsorgerlichen (:20) Gründen. Denn zu Recht stellt der Autor fest, dass ein befriedigender Lernprozess immer zwei Dinge erfordert: Zum einen sind es „*angemessene Aufgaben*, die echte Erfahrungen ermöglichen und zum andern eine *Begrenzung* der Aufgaben und der damit verbundenen Verantwortung“.²⁸² Im Blick auf die Thematik der Verbindlichkeit wird erläutert, dass zum einen nicht dieselbe hohe Erwartung an einen Helfer gestellt werden darf wie an einen Mitarbeiter.²⁸³ Dennoch ist aber ein Lern- und Wachstumsprozess einzuleiten, der auf eine „verantwortliche und verbindliche Mitarbeiterschaft hinzielt“ (:20). Als Empfehlung für eine Helferzeit werden zwei Jahre genannt. Das schließt aber nicht aus, dass auch jemand schon nach kürzerer Zeit zum Mitarbeiter berufen wird.²⁸⁴ Auf der anderen Seite kann die Helferzeit auch Verlängerung erfahren, z. B. wenn ein Berufungsgespräch unbefriedigend verläuft (:27). Ebenso besteht die Möglichkeit, eine Helferzeit zu beenden, ohne dass es „zur Berufung als Mitarbeiter kommt“ (:27). In dem Fall scheidet der Helfer aus der Mitarbeit aus. Dieses Vorgehen darf aber keinem Ausschluss aus dem Verein gleichkommen, sondern allein die „Entbindung von seinen bisherigen Aufgaben“ (:28). Wiederum kann die Beendigung des Helferstatus sich auch als eine Art der „Beurlaubung“ (:28) zeigen. Denn es ist ja im Bereich des Denkbaren, dass derselbe junge Mensch doch unerwartet mit einer großen Bereitwilligkeit und „echtem geistlichen Engagement zur Verfügung steht“ (:28). Vorländer (1989) weist aber auf die Notwendigkeit hin, dass der Mut zur Beendigung eines Helferstatus aufzubringen ist, wenn nicht die Praxis der Unterscheidung von Helfern und Mitarbeitern untergraben werden soll. Andernfalls wird zu Recht auf die Gefahr hingewiesen, dass der Helferstatus anstatt zum geistlichen Wachstum und zur praktischen Verbindlichkeit zu führen, „schließlich eher geistlich *immun* macht als *fördert*, eher *selbstsicher* macht als *verantwortungsbereit*“ (:28). Führt die Beendigung des Helferstatus zur berufenen Mitarbeiterschaft, so stellt sich die Frage nach der Art und Weise,

²⁸² Neben der Befähigung zum Dienst steht auch die Persönlichkeitsentwicklung durch Begleitung im Vordergrund. Sie verfolgt das Ziel der geistlichen Reifung des Helfers. Konkrete Ausführungen vgl. Vorländer (1989:18-19).

²⁸³ Das schließt auch das Lebensbekenntnis zu Christus ein. Währenddessen bei einem Mitarbeiter eine verbindliche Lebensgemeinschaft mit Christus vorausgesetzt wird, so wird sie im Helferstatus noch nicht erwartet (Vorländer 1989:17). Es wird im CVJM das Motto einer Christlichen Leiterschaft und offene Mitgliedschaft praktiziert (Parzany 2004). Es beinhaltet, dass der Verein für alle Menschen offen sein will. Aber aufgrund seines missionarischen Auftrages wird die christliche Leiterschaft gelebt. Sie begründet sich auf der „Pariser Basis“. Vgl. Begriffserklärungen Punkt: 1.5.2 Christlicher Verein Junger Menschen (CVJM).

²⁸⁴ Vorländer empfiehlt allerdings, dass die Helferzeit nicht kürzer als ein Jahr bestehen sollte (1989:27).

wie der Eintritt in den „neuen Stand“ sichtbar gemacht wird. Es geht um die Frage der Einsetzung von ehrenamtlichen Mitarbeitern in den Dienst. Ferner finden sich Anregungen aus dem Management.

3.3.2.2 Fazit

Der Helfer- und Mitarbeiterstatus wird als pädagogisch und seelsorgerlich wichtige Zeitspanne angesehen, um zur geistlich verbindlichen Mitarbeit zu führen. Die Helferzeit bietet dazu den schützenden Rahmen, indem sich ein potenzieller Mitarbeiter darin ausprobieren kann. Er vermag in diesem Status seine Gaben zu entfalten und sie zu Fertigkeiten auszubilden. Zudem erhalten Helfer einen Spielraum, um ferner geistlich zu wachsen. Der Helferstatus bietet angemessene Aufgaben, die reale Erfahrungen erlauben, aber andererseits auch begrenzte Aufgaben und begrenzte Verantwortlichkeiten. Dadurch ist eine zunehmende Verantwortungsübertragung gewährleistet, die vor Überforderung schützt und ein gesundes Wachstum garantiert. Neben der fachlichen Förderung nimmt die Persönlichkeitsentwicklung durch Begleitung einen breiten Raum ein. Darin wird das Ziel seiner geistlichen Entwicklung verfolgt. Um nicht die Praxis der Unterscheidung von Helfer und Mitarbeiter auszuhöhlen, ermutigt der Autor dazu, sie zu begrenzen. Er begründet es damit, dass sie ansonsten nicht zur geistlichen Weiterentwicklung, sondern zur geistlichen Immunität führen kann.

Der Helferstatus bietet m. E. eine gute Vorbereitung auf eine verbindliche Mitarbeiterschaft und den hinreichenden Spielraum zur Entfaltung auf unterschiedlichen Ebenen. Das ist insbesondere dann gegeben, wenn neben der fachlichen die persönliche und geistliche Begleitung gewährleistet ist. Die Bezeichnung als Helfer will hier nicht diskriminierend verstanden sein. Dennoch ist m. E. zu fragen, ob nicht eine andere Benennung gefunden werden sollte. Das ist darum anzufragen, da sie den gegenwärtig favorisierten partnerschaftlichen und kooperativen Führungsstilen entgegensteht, die besonders von jungen Menschen bevorzugt werden.

3.4 Management

Wenn es in der Arbeit darum geht, Prinzipien der Mitarbeiterförderung zu entwickeln, so konvergiert die Thematik mit der Managementlehre im Bereich der Führung²⁸⁵ von Mitarbeitern.²⁸⁶ Darum sind Werke aus der Unternehmensführung zu Rate zu ziehen und nach möglichen Kriterien zur Theoriebildung zu befragen. Zunächst handelt es sich dabei um das 1997 veröffentlichte Buch „Personalführungslehre: Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung“ von Hentzel, Kammel und Lindert. Es wurde in den Forschungsstand der Arbeit aufgenommen, weil es ein Überblickswerk ist. Zudem gehört es nach Kessler (2004) zu den einschlägigen Lehrbüchern über Führung (:184). Die Instrumente des Coaching und Mentoring erfreuen sich gegenwärtig großer Anwendung und Beliebtheit. Das zeigt sich in der Unternehmensführung und darüber hinaus (Haasen 2001:23).²⁸⁷ Also ist es angemessen, diese Werkzeuge der Personalentwicklung hier stärker zu fokussieren. Um sie detaillierter zu beschreiben, zog die vorliegende Untersuchung zwei weitere Veröffentlichungen aus dem Management hinzu. Dabei handelt es sich zum einen um das Buch „Coaching: Innovative Konzepte im Vergleich“ von Rauen (1999). Es dient insbesondere dazu, beide Methoden zu differenzieren. Das ist deshalb notwendig, weil Mentoring und Coaching in der allgemeinen Diskussion bisher kaum voneinander unterschieden werden (Haasen 2001:240). In der Literatur verwenden viele Autoren die Begriffe nahezu synonym. Um eine Definitionsgrundlage für die vorliegende Arbeit zu schaffen, ist auf die fehlende Schärfe in der Begrifflichkeit näher einzugehen. Des Weiteren will die Untersuchung prüfen, inwiefern die jeweiligen Methoden im christlichen Kontext anwendbar sind. Die Veröffentlichung „Mentoring: Persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept“ von Haasen (2001) vermittelt dazu einen fundierten Einblick in die Methodik und Konzepte des Mentoring.

Die Arbeit geht auf der Basis konvergierender Optionen vor.²⁸⁸ Daher muss man sich einleitend Rechenschaft über die Menschenbilder geben, die im Management vertreten werden. Es geht dabei um die Grundannahmen und Vermutungen von Personen gegenüber anderen Menschen über deren Ziele, Bedürfnisse, Werte und Motive. Die Auseinandersetzung mit den Menschenbildern der Führung ist zweckmäßig, weil sie bewusst oder unbewusst die

²⁸⁵ An dieser Stelle soll auf den Unterschied von „Führung“ und „Herrschaft“ hingewiesen werden. Ein optimales Führungsverhalten ist nicht mit unkontrollierter Machtausübung zu verwechseln. Sondern es hat viel mehr mit einer im kirchlichen Raum oft „beschworenen Brüderlichkeit zu tun“ (Schall 1991:56). Somit setzt Führungsverhalten zwar eine hierarchische Struktur voraus, schließt aber den partnerschaftlichen Umgang insbesondere im Sinn eines immer wieder „angestrebten achtungsvollen Umgangs ‚in der Liebe‘ ein“ (:57).

²⁸⁶ Hentzel, Kammel & Lindert (1997:72).

²⁸⁷ Haasen (2001:23) gibt weitere Informationen darüber, warum Mentoring in den USA sehr erfolgreich im Managementbereich war. So auch Faix (2003a:24). Mentoring ist heute in aller Munde. Das trifft für den säkularen wie für den christlichen Bereich zu (:11).

²⁸⁸ Vgl. Punkt: 1.7.2 Kooperationsmodell von Mette und Steinkamp.

Denkrichtung und Vorgehensweise eines Leitungsstils beeinflussen (Hentzel, Kammel & Lindert 1997:54).

3.4.1 Menschenbilder der Führung

Am Beispiel der Theorie X und der Theorie Y von McGregor²⁸⁹ sollen an dieser Stelle zwei gegensätzliche Persönlichkeitsbilder gezeigt werden (Hentzel, Kammel & Lindert 1997:55).²⁹⁰ Obwohl die beiden Management-Theorien bereits 1960 entwickelt wurden, haben sie immer noch einen großen Einfluss und werden häufig zitiert (Kessler 2004:77).

3.4.1.1 Theorie X

Die Theorie X stellt ein Bild dar, dass der „klassischen Führungskonzeption zugrunde liegt“ (Hentzel, Kammel & Lindert 1997:55). Ihre wichtigsten Annahmen sind folgende:

- Der normale Mensch hat eine „angeborene Abscheu vor der Arbeit“ (:55). Aus diesem Grund wird er ihr soweit wie möglich ausweichen.
- Deswegen müssen die meisten Menschen unter Androhung von Strafe zur Arbeit genötigt, überprüft und geleitet werden, damit sie einen entsprechenden Beitrag zur Zielerreichung geben (:55).
- Der durchschnittliche Mitarbeiter bevorzugt es geführt zu werden. Er weicht der Verantwortungsübernahme aus, besitzt wenig Ehrgeiz und hat ein starkes Sicherheitsbedürfnis (:55).

3.4.1.2 Theorie Y

Die Theorie Y stellt das Menschenbild dar, das heute vorwiegend favorisiert wird. Es geht von der Integrationsmöglichkeit persönlicher und betrieblicher Ziele aus. Nach dieser Theorie besteht die Aufgabe der Führung darin, den Rahmen für eine effektive Arbeitsweise der Mitarbeiter zu schaffen. Der arbeitende Mensch soll dadurch unterstützt werden, seine persönlichen Ziele, die auf die Ziele des Unternehmens ausgerichtet sind, bestmöglichst zu erreichen. Die Hypothesen der Theorie Y sind (:56):

²⁸⁹ 1960.

²⁹⁰ Sie zeigen insbesondere Relevanz, weil sie explizit auf das Menschenbild eingehen.

- Eine angeborene Abneigung gegen die Arbeit ist dem Menschen nicht eigen. Sondern Arbeit ist für den Menschen genauso natürlich wie zu spielen oder zu ruhen. Dazu kann sie Zufriedenheit erzeugen (:56).
- Wenn der Mitarbeiter sich mit den Zielen der Aufgabenstellung identifiziert, übt er Selbstkontrolle und Selbstdisziplin aus. Fremdkontrolle und Androhung von Strafe sind keine angebrachten Mittel (:56)
- „Die Verpflichtung gegenüber den Zielen ist eine Funktion der Belohnung“ (:56).
- Der Mensch lernt unter gemäßen Bedingungen nicht nur Verantwortung zu bejahen, sondern sie auch anzustreben (:56).
- Kreativität und Ideenreichtum sind Begabungen, die viele Menschen haben (:56).
- Geistiges Leistungsvermögen wird im industriellen Leben kaum angeregt (:56).

Die Grenzen einer zielorientierten Zusammenarbeit sind darum nicht auf den Mitarbeiter, sondern auf fehlende Kompetenz der Führung zurückzuführen (:56). Theorie X und Theorie Y sind stark schematisierte Übersichten konträrer Menschenbilder (:56).

3.4.1.3 Fazit

Will man diese Führungskonzepte auf Mitarbeiterführung innerhalb des CVJM Baden übertragen, „so stellt sich die Frage danach, welches Menschenbild, Theorie X oder Y, dem Bild des Menschen am nächsten kommt, wie es in der Bibel präsentiert wird“ (Kessler 2004:79). Kessler stellt heraus, dass zu beiden Theorien X und Y passende Bibelstellen zu finden sind. Darum ist es möglich, in beiden Fällen hinreichende Argumentationen aufzubauen, die sich mit der Schrift begründen lassen (:80). Das reformatorische Menschenbild hebt die Unwürde des Menschen hervor. Darum wirkt Theorie Y auf einige Protestanten als zu einseitig positiv und zu humanistisch. Kessler (2004) arbeitet dagegen zureichend in seiner Dissertation heraus, dass die alttestamentliche Anthropologie von der Würde und von der Unwürde des Menschen spricht.²⁹¹ Der Befund zeigt eine stärkere Beziehung zu Theorie Y. Er schlussfolgert daraus, dass Theorie Y darum nicht als unbiblisch bezeichnet werden kann (:i).

²⁹¹ Vgl. Gottesebenenbildlichkeit (*imago dei*) im zweifachen Sinne unter Punkt: 3.1.1.1 Menschenbild.

Die meisten Autoren aus dem Sektor des Managements wollen Führungskräfte davon überzeugen, dass Theorie Y die zu bevorzugende Theorie sei (:184).²⁹² Dennoch sind aber auch Grenzen der Theorie Y zu erkennen, die nachfolgend aufgeführt werden sollen.

Die These mancher Verfasser, dass wer nach Theorie Y behandelt wird, sich ebenfalls so benimmt, ist einzuschränken (:264). Richtiger ist zu sagen, dass wer nach Theorie Y behandelt wird, sich „in der Regel“ (:264) ferner so benimmt. Es kann sich im einzelnen Fall auch anders verhalten. Somit kann eine „Theorie Y-Erwartung“ (:264) einer leitenden Person auch enttäuscht werden. Denn weil das Böse eine Wirklichkeit im Menschen ist, kann Vertrauen auch missbraucht werden (:264). Auch Paulus investierte in Mitarbeiter wie z. B. Demas, der dann zur Gegenpartei überwechselte, wie 2Tim 4,10 zeigt.

Weil jeder Mensch sündigt, ist auch Kontrolle nötig. Sie ist zwar nach Theorie Y nicht das einzige Mittel, aber auch nicht gänzlich verzichtbar. Ferner: der „beste“ Mensch ist der ständigen Gefahr ausgesetzt, sich zu versündigen und seine eigenen Bestrebungen über das Gemeininteresse zu stellen und sich z. B. durch einen „Griff in Unternehmens- oder Gemeindekasse zu bereichern“ (:265). Es sind darum Sicherungsmechanismen erforderlich, so dass es auffällt, wenn sich jemand am Eigentum anderer bereichert. Darum benötigt jeder Mitarbeiter Menschen, denen gegenüber er sich verantwortlich weiß (:265).

3.4.2 J. Hentzel, A. Kammel & K. Lindert (1997)

Aus dem Überblickswerk „Personalführungslehre“ (1997) werden exemplarisch zwei Führungsstile vorgestellt.²⁹³ Sie bilden die klassifizierte Zweiteilung der idealisierten Formen ab, die sich in der Literatur durchgesetzt haben. Es handelt sich dabei um den „autoritativen“

²⁹² So schreibt Mahlmann (2002:22) vom „Kreislauf der Unselbstständigkeit durch Theorie X“ bzw. „Kreislauf der Selbstständigkeit durch Theorie Y“ (:31).

²⁹³ Der Begriff der Führung wird unterschiedlich definiert (:26). Zum einen beschreibt er den „Prozess der Führung“ (:27) und damit eine bestimmte Tätigkeit. Andererseits schildert er die „Funktion der Führung“ (:27), was deren Konsequenz oder die Zielbestimmung anspricht. Schlussendlich wird Führung auch als Benennung von Personengruppen und Institutionen gebraucht, was die „Struktur der Führung“ (:27) meint. Da es in der vorliegenden Arbeit um Prinzipien der Mitarbeiterförderung geht, folgt sie der Definition von Wild. Er vertritt einen Führungsbegriff, der den prozessorientierten Aspekt von Förderung aufnimmt. So beschreibt Wild Führung als eine Tätigkeit, „die die Steuerung und Gestaltung des Handelns anderer Personen zum Gegenstand hat“ (zitiert in Hentzel, Kammel & Lindert 1997:27). An dieser Stelle soll darauf hingewiesen sein, dass jeder Führungsweise ein bestimmtes Menschenbild zugrunde liegt, das Konsequenzen auf den jeweiligen Führungsstil zeigt. Weitere Hinweise finden sich dazu bei Hentzel, Kammel und Lindert (1997:71). Die Art der Führung kann durch unterschiedliche Führungsstile praktiziert werden. Als Führungsstil wird nach Lattmann die „Grundausrichtung des Führungsverhaltens eines Vorgesetzten bei der Gestaltung seiner Beziehung zu seinen Mitarbeitern“ verstanden (zitiert in Hentzel, Kammel & Lindert 1997:71). Bei ihrer bewussten Ausübung lassen sich Verhaltensgrundsätze (vgl. Definition zu Führungsgrundsätze (:72)) erkennen (:71), die als Kriterien zur Bildung von Prinzipien der Mitarbeiterförderung herauszuarbeiten sind. Die Wahl eines bestimmten Führungsstils hängt von der persönlichen Qualifikation, dem Umfeld und der Situation, sowie den angestrebten Zielen ab (:71). Diese Anwendung eines Führungsstiles (:72) bzw. auch der situative Wechsel zwischen unterschiedlichen Führungsstilen wird als Führungsverhalten bezeichnet (:74).

(:254) und den „kooperativen“ (:254) Führungsstil. Im Anschluss daran findet „Supportive Leadership“ (Unterstützung und Beratung der Geführten), die eine weitere Variante des kooperativen Führungsstiles beschreibt, ihre Darstellung. „Supportive Leadership“ weist insbesondere Relevanz für die Ermittlung von Kriterien der Mitarbeiterförderung auf, wie bereits der Name vermuten lässt.

3.4.2.1 Autoritativer Führungsstil

In der Praxis bedeutet autoritativ zu führen, dass der Unternehmer ergebnisorientiert arbeitet, indem er den angestrebten Output in den Mittelpunkt stellt. Der soziale Aspekt wird dabei vernachlässigt, denn es wird nicht danach gefragt, wie es dem Mitarbeiter dabei ergeht. Allein der Vorgesetzte hat den Ein- und Überblick und kennt die Zusammenhänge. Dabei bedeutet Mitarbeiterschaft, auszuführen, was von oberer Stelle angewiesen wird. Mitarbeit bedeutet, den Stand eines „Untergebenen“ inne zu haben. Autoritär zu führen beinhaltet, den „Untergebenen“ genaue Anweisungen zu geben, indem sie Informationen bekommen, die präzise aufzeigen, was in welcher Zeit in welcher Güte zu erreichen ist (:255). Die autoritäre Führungskraft nimmt sich als „besten und ersten Experten“ wahr. Es haben Sicherheit und Voraussagbarkeit den höchsten Vorrang. Der Führungsaufwand ist als sehr hoch einzuschätzen. Da jedes Führungshandeln ein soziales Handeln ist, hat es Auswirkung auf andere Menschen und damit auf die Mitarbeitenden (:255). Sie sind Empfänger von eindeutigen Anweisungen, die sie umzusetzen haben. Dabei geraten sie leicht in die Rolle von Befehlsempfängern und werden allein auf ihre Dienstpflicht begrenzt (:258). Sie haben nicht den ganzen Sinnzusammenhang, da nur die Informationen für den eigenen Auftragsbereich vermittelt werden. Es besteht kaum Handlungs- und Entscheidungsspielraum. Dadurch wird jede Form von Eigeninitiative und Motivation unterdrückt. Parallel dazu nimmt die Unselbstständigkeit zu (:260). Es besteht dadurch die Gefahr, dass ein Mitarbeiter auf den „Dienst nach Vorschrift“ ausweicht. Das kreative Potenzial der Mitarbeitenden liegt brach und auch die Arbeit im Team wird kaum praktiziert. Vielmehr kommen die Einzelleistungen bei der Führungskraft zusammen (:255).

3.4.2.2 Kooperativer Führungsstil

Allgemein

Der kooperative Führungsstil dagegen ist dadurch gekennzeichnet, „dass die Mitarbeiter am Führungsprozess partizipieren“ (:256). Während z. B. der autoritär führende Vorgesetzte allein die Zielbestimmung festlegt und veröffentlicht, bezieht der kooperativ Leitende die Mitarbeiter in den Prozess der Zielentwicklung mit ein. Der kooperative Führungsstil zeichnet sich nach Eckardstein und Schnellinger (:256) durch folgende Merkmale aus. Es wird nicht mehr absolut getrennt zwischen der Person, welche die Entscheidung trifft, ausführt und kontrolliert (:256). Durch das „Prinzip der Delegation“²⁹⁴ (:256) werden die Entscheidungen auf die Ebene verlagert, die über die stärkste fachliche Kompetenz verfügt. Damit werden die Mitarbeiter partizipiert.²⁹⁵ Die Kontrolle vollzieht der Mitarbeiter selbst. Somit wird die Fremdkontrolle von der Selbstkontrolle abgelöst. Durch Mitarbeiterbesprechungen ist der Vorgesetzte bemüht, mit seinen Mitarbeitern einen interpersonalen Kontakt herzustellen. Ebenso hat der Mitarbeiter gegenüber dem Vorgesetzten Kontrollrechte (:256). Die Definitionsversuche zur kooperativen Führungspraxis sind vielfältig. Oftmals werden sie synonym verwendet mit partizipativer, demokratischer oder mitarbeiterbezogener Führung (:264). Weil Partizipation ein entscheidendes Merkmal der kooperativen Führung ist, wird sie häufig mit dem partizipativen Führungsstil gleichgestellt. Der Begriff Partizipation meint die Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen, für den der Vorgesetzte die Verantwortung zu übernehmen hat. Mit zunehmenden Partizipationsmöglichkeiten verlagert sich die Führung von einer bestimmten Person vermehrt auf die Gruppe, „deren Vorgesetzter nur eine initiiierende oder koordinierende Funktion“ (:264) übernimmt.²⁹⁶ Im Extremfall kann sich die leitende Person sogar überflüssig machen. Den Mitarbeitern wird damit eine größere Verantwortung übertragen (:264).

²⁹⁴ In der Literatur wird Delegation übereinstimmend definiert als „personelle Übertragung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung“ (:453). Nur im Kontext des „Management by Exception (MbE)“ (:453) werden der Führungskraft in Ausnahmefällen das Eingreifen in die Kompetenz der Gruppe zugestanden. Der Delegationsempfänger wird in der Literatur vorwiegend nur verpflichtet, die Verantwortung der Durchführung des delegierten Auftrages wahrzunehmen. Demgegenüber bleibt die Führungsverantwortung bei dem Delegierenden (:453).

²⁹⁵ „Die Bereitschaft sich für Ziele des Unternehmens einzusetzen, ist mit den Identifikationsmöglichkeiten (Vorbilder, positives Unternehmensimage) und den Möglichkeiten der Mitgestaltung (Delegation von Entscheidungsmacht, Verantwortung) verbunden“ (Hentzel, Kammel & Lindert 1997:391-392).

²⁹⁶ Es gibt verschiedene Stufen der Partizipation in der Managementwissenschaft: 1. „Revision einer autokratischen Entscheidung“ (Hentzel, Kammel & Lindert 1997:451) D. h., dass aufgrund von Protest gegen die Entscheidung einer autokratisch führenden Person Korrekturen vorgenommen werden. 2. „Konsultation“ (:452) Der Vorgesetzte bittet seine Mitarbeiter um Meinungsäußerung oder Vorschläge zu einem bestimmten Problem, um dann am Schluss selbst die Entscheidung für den Lösungsweg zu fällen (:452). 3. „Gemeinsame Entscheidung“ (:452). In der Mitarbeitergruppe wird bei gleichem Stimmrecht eine Entscheidung gefällt. Die Führungskraft übernimmt lediglich die Rolle des Moderators in der Besprechung (:452).

4. „Delegation“ (:452). Problem und Verantwortung für die Lösung werden an die Gruppe übergeben (:452).

„Supportive Leadership“

Eine weitere Ausprägung des kooperativen Führungsstiles ist in der „Supportive Leadership“ (Unterstützung und Beratung der Geführten) zu erkennen. Durch den Wandel von autokratischen zu partizipierenden Führungsformen gewinnt die Wechselseitigkeit von Unterstützungshandlungen in der Interaktion von Führungspersonen und Geführten an Einfluss (:268). „Working Leader“ (:268), die nicht nur delegieren und Leistung abverlangen, sondern im übertragenen Sinn „selber Hand mit anlegen“, sind vermehrt gefragt. Dabei wird, um bestmögliche Ziele zu erreichen, sogar eventuell der „Boss zum Butler“ (:268), mindestens aber zum „Spielemacher“ (:268), der dafür sorgt, dass „alle Beteiligten gewinnen“ (:268). Wenn die Führungskraft im starken Maß auf die aktive Zusammenarbeit und Unterstützung durch den Geführten angewiesen ist, bringt es die Notwendigkeit mit sich, sich nicht nur auf rein funktional-aufgabenorientierter Ebene mit dem Mitarbeiter zu befassen. Vielmehr muss sie sich vermehrt auf „sozio-emotionaler“ (:268) Ebene engagieren, um den Aufbau und die Pflege einer kooperativen Beziehung zum Mitarbeiter zu gewährleisten. Auf diese Weise übernimmt der Vorgesetzte zunehmend die Rolle des Förderers oder Beraters für den Mitarbeiter ein (:268). Diese Form der Führung zeigt durch seinen ausdrücklichen Förderungsaspekt Konvergenzen zum Thema der Masterarbeit und ist darum näher zu betrachten.

Bereits Browsers und Seashore wiesen 1966 darauf hin, dass ein unterstützendes Führungsverhalten ein zentrales Element innerhalb der Personalführung im Sinne von „Supportive Leadership“ (:268) darstellt. Sie begründeten ihre Aussage damit, dass es leistungsverbessernde Auswirkungen hervorbringen würde (:268). Like begründete, dass, je mehr ein Vorgesetzter als ein unterstützender Leiter von seinen Mitarbeitern wahrgenommen werden würde, desto mehr die Mitarbeiter bestrebt wären, sich zu engagieren. Er geht also davon aus, dass die Unterstützung dem Mitarbeitenden Wertschätzung seiner Person signalisiert und von daher positiven Einfluss auf dessen Arbeitsmotivation ausübt (:268). House ergänzt 1971 den sachbezogenen (zielsetzungsorientierten) und partizipativen Ansatz in seiner „Weg-Ziel-Theorie“ (:268), indem er unter unterstützendes Führungsverhalten das Eingehen auf die „Bedürfnisse der Mitarbeiter“ versteht. Daher stellt er das „Wohlergehen“ (:268) und ein „freundliches Arbeitsklima“ (:268) in den Mittelpunkt. „Supportive Leadership“ enthält eine große Bandbreite von Handlungsweisen, durch die der Führende Mitarbeiterorientierung präsentiert. Dazu gehören z. B. Anerkennung für geleistete Arbeit, Angebot der Hilfe bei Problemen des Mitarbeiters am Arbeitsplatz, aktives Zuhören, Weitergeben von Informationen. Das kann auch über ein rein funktionales Verhältnis hinausgehen und freundschaftliche Gesten und Gestaltungselemente der Beziehungen

beinhalten (:269). Wenn diese Art der Führung vorerst hauptsächlich informalen Charakter zeigt, so bestehen durchaus Möglichkeiten der Institutionalisierung, „wie sie die (US-originiären) Förderungs- und Beratungssätze des ‚Employee Coaching‘ und des ‚Mentoring‘“ (:269) veranschaulichen. „Beide Ansätze gehen über die ‚tägliche‘ Förderung, Beratung oder aufgabenspezifische Unterstützung weit hinaus und zielen in starkem Maße auf die mittel- bis langfristige Personalentwicklung ab“ (:269).

3.4.3 Christopher Rauen (1999) - Coaching

Coaching ist ein „populäres Standardangebot nahezu aller Personal- und Unternehmensberatung geworden“ (Rauen 1999:239). Rauen beschreibt in seiner Veröffentlichung strukturierend und systematisierend sämtliche bedeutungsvolle Gesichtspunkte und Ausprägungen des Coaching. Ebenso berücksichtigt er die Unterschiede zu verwandten Konzepten wie Coaching im Sport, Psychotherapie, Supervision und Mentoring. Vor diesem Hintergrund entwickelte der Autor eine integrative Definition des Coaching-Begriffs und stellt einen Vergleich von zehn unterschiedlichen Ansätzen des Coaching dar, die er anschließend bewertet (:239). Seine Bestimmung des Coaching-Begriffs soll nachstehend aufgeführt werden.

Begriffsbestimmung Coaching

Rauen (1999) unternahm den ernstzunehmenden Versuch, dem inflationären Gebrauch des Coachingbegriffs im säkularen Bereich (vorwiegend im Management) entgegenzuwirken. Er achtete dabei auf die vorhandenen grundsätzlich übereinstimmenden Merkmale unterschiedlichster Coachingdefinitionen und stellte daraus eine Begriffsbestimmung (:64) zusammen, die eine „Trennschärfe“ (:41) zu anderen Verfahren aufweist. Seine Definition von Coaching lautet:

Coaching ist ein „personenzentrierter Beratungs- und Betreuungsprozess“ (:64). Er kann berufliche wie private Inhalte umfassen und ist „zeitlich begrenzt“ (:64). Es geht dabei nicht um „Rat-Schläge“ (:64), sondern es handelt sich um „individuelle Prozeß-Beratung (sic!) im Sinne einer auch präventiven Hilfe zur Selbsthilfe und zur Selbstverantwortung“ (:64). Die Coachingbeziehung benötigt „gegenseitige Akzeptanz“ (:64). Ebenso ist Coaching auf „Freiwilligkeit“ angelegt. Es wird darum vom Klienten ausgehend und freiwillig gewünscht. Coaching vollzieht sich in mehreren Sitzungen, wobei der Coach seinem Gegenüber

vertraulichen Umgang mit den Gesprächsinhalten zusichert. Coaching kann mit einer bestimmten Person oder einer klar definierten Gruppe praktiziert werden. Coaches sind Profis (:64). Sie haben eine psychologische Ausbildung. Dazu weisen sie ebenso Fachkenntnisse wie Praxiserfahrungen in den thematisierten Bereichen auf, in denen sie andere Menschen fördern. Der Coach arbeitet mit dem Klienten auf der Grundlage eines ausgearbeiteten „Coachingkonzeptes“ (:64). Daran erklärt der Coach seinem Gegenüber das Vorgehen und die anzuwendenden Interventionen. Das Coachingkonzept dient der Transparenz und ist darum bewusstseinsfördernd. Somit hält Rauen fest: „Ziel von Coaching ist immer die (Wieder-) Herstellung und/oder Verbesserung der Selbstregulationsfähigkeit des Klienten“ (:64), d. h. Coaching arbeitet darauf hin, den Klienten in die Unabhängigkeit vom Coach zu führen (:64). Die in der Arbeit verwendete Begriffsbestimmung für Coaching lehnt sich der oben stehenden Definition von Rauen an.

In der Begriffsbestimmung von Coaching wird deutlich, dass es sich bei Coaches um Profis handelt, die eine psychologische Ausbildung aufweisen. Diese Bedingung entspricht nicht dem Kontext der gemeindlichen Mitarbeiterförderung. Denn im Rahmen des CVJM handelt es sich nicht in erster Line um eine Förderung durch Personen, die eine derartige Ausbildung aufweisen können.²⁹⁷ Darum eignet sich m. E. der Coaching-Begriff nicht für die Aufgabenstellung der Masterarbeit. Anders verhält es sich mit der verwandten Konzeption des Mentoring. Es soll nachfolgend durch das Buch: „Mentoring: Persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept“ von Haasen (2001) vorgestellt werden.

3.4.4 Nele Haasen (2001) - Mentoring

Die Trainerin Haasen (2001) veranschaulicht nach einer Einführung in die Grundfragen des Mentoring, in welchen Feldern die Methode einzusetzen ist. Das gelingt ihr, indem sie unterschiedliche, bereits umgesetzte Mentoring-Programme der deutschen Wirtschaft sowie viele Interviews mit Mentees und Mentoren präsentiert. Dabei verdeutlicht sie, wie man Mentoring nutzen und durchführen kann (:338). Die nachfolgenden Ausführungen gehen hauptsächlich auf einleitende Fragen der Methode des Mentoring ein, um es in seinen Grundzügen darzustellen.

²⁹⁷ Das liegt darin begründet, dass die Arbeit sich nicht allein auf die Förderung durch Hauptamtliche beschränkt, wobei diese in der Regel auch seltener eine professionelle psychologische Ausbildung aufweisen.

Eine Definition

„Mentoring ist eine Eins-zu-eins-Beziehung zwischen einem Berater oder einer Beraterin (Mentor/Mentorin) und einem/einer Ratsuchenden (Mentee).²⁹⁸ Beide führen über einen längeren Zeitraum regelmäßige Gespräche“ (Haasen 2001:15). In den Treffen können alltägliche Fragen ebenso wie allgemeinere Inhalte angesprochen werden. Das Ziel ist die „Weiterentwicklung der Persönlichkeit und der Fähigkeiten“ (:15) des Mentee und die Förderung der beruflichen Laufbahn. Mentoring beinhaltet somit eine berufliche wie auch eine persönliche Beziehung zwischen zwei Personen. Für das Gelingen der Beziehung ist ein gegenseitiges Wohlwollen und Respekt für die Person des anderen nötig. Dies schließt eine Vertrauensatmosphäre ein. Sie beinhaltet, dass „persönliche Dinge“ (:15) nicht an Dritte weitergegeben werden. Die Gespräche sollten in einem „geschützten Rahmen stattfinden, in dem Lernen, Fehler machen und über eigene Schwächen reden, akzeptiert werden“ und ein echtes Anliegen vorhanden ist, die Person des Mentoranden zu fördern (:16).

Coaching und Mentoring werden in der Literatur oft sinnverwandt gebraucht. Diese Vorgehensweise ist trotz gewisser Ähnlichkeiten dennoch nicht zweckmäßig (Haasen 2001:240). Darum sollen im folgenden Abschnitt neben verwandten Ansätzen und Zielrichtungen auch die Unterschiede betrachtet werden.

Mentoring ist nicht Coaching

Haasen (2001) macht deutlich: „Mentoring ist nicht Coaching“ (:240) und der Mentor ist normalerweise kein Coach. So gibt z. B. ein Coach keine vorgefertigten Problemlösungen vor. Vielmehr hilft er dem Coachee, seinen eigenen Standort zu bestimmen und über seine Situation Klarheit zu verschaffen. Der Coach hilft seinem Gegenüber, Handlungsalternativen und Lösungen zu finden. Infolgedessen wird nach Nietzsche im Coachingprozess der Bereich der Selbstreflexion und das Herausarbeiten eines „eigenen Lösungswegs angestrebt“ (zitiert in 2001:240). Hier zeigen sich ähnliche Aufgabenbereiche zwischen Coach und Mentor. Aber sie unterscheiden sich auch in folgenden Punkten: z. B. werden im Mentoring auch eigene Erfahrungen des Mentors wiedergegeben. Ein Mentor ist kein Experte im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung. Genauso nimmt er nicht die neutrale Rolle eines Coaches ein. „Sein persönliches Engagement für den oder die Mentee geht über das des Coaches hinaus“ (:240). Ein Coach demgegenüber ist befähigt durch eine psychologische Ausbildung das „Umfeld, die Situation und die Person des Gecoachten systematisch einzubeziehen“ (:240).

²⁹⁸ Der Ratsuchende wird im weiteren Verlauf sowohl als Mentee als auch als Mentorand bezeichnet.

Auch verfügt er über spezielle Techniken, den Coachee zu unterstützen, sowie seinen persönlichen und individuellen Lösungsansatz zu erkennen. Folglich ist ein Coach in diesem Zusammenhang qualifizierter als ein Mentor. Er ist mit einem größeren Fachwissen ausgerüstet (:241). Der Begriff des Coach ist jedoch nicht rechtlich geschützt. Deshalb kann sich jeder „Coach“ nennen, auch wenn er nicht die entsprechende fachliche Kompetenz aufweist. Demzufolge ist es hier geraten, sich im besten Fall jemanden empfehlen zu lassen (:241). Im Mentoring ist es für Mentor und Mentee notwendig, die Grenze zum professionellen Coaching wahrzunehmen. Dies bewahrt vor einer Überforderung des Mentors und der Mentoring-Beziehung.

Mentoring ist keine Aufgabe für Profis

Haasen erklärt: „Wer professionell Menschen berät und dafür Honorar empfängt, ist Coach, Trainer oder Supervisor und hat dafür eine fundierte Ausbildung“ (Haasen 2001:239). Sie bestreiten mit ihrer Beratungstätigkeit ihren Lebensunterhalt.

„Im Mittelpunkt des Mentoring steht die persönliche Beziehung, die sich zwischen Mentor und Mentee entwickelt“ (:240). Der Mentor fördert darum keine Kunden, von denen er bezahlt wird, sondern er fördert freiwillig und unentgeltlich Menschen, die er für „förderungswürdig“ hält (:240). Die Autorin schreibt in dem Zusammenhang: „Es ist eine persönliche Sache, von seinen Erfahrungen zu erzählen und selbst aufgebaute Kontakte weiter zu vermitteln. Das kann man nicht geschäftsmäßig betreiben. Ein Coach wird nur selten seine persönlichen Erfahrungen und Kontakte beisteuern“ (:240).

Mentor oder Mentorin?

Es stellt sich die Frage nach dem Geschlecht des Mentors. Wer eignet sich für wen am besten? Haasen rät in dem Zusammenhang: „Wichtig ist, dass die Mentoren überzeugt von der Sache sind und sich wirklich einbringen wollen“ (Haasen 2001:217). Mentoren sind keine Begleiter auf Lebenszeit (:218). In unterschiedlichen Lebensphasen können unterschiedliche Mentoren verschiedenen Geschlechts von Bedeutung sein (:218).

Die Rolle des Mentee

Eine Mentoring-Beziehung lebt „sehr stark vom Engagement der Mentee“ (Haasen 2001:18). Der Mentee ergreift die Initiative und steckt sich seine Ziele selbst. Die Themen erschließen

sich dann aus den Zielen (:210), die der Mentee für sich in den unterschiedlichen Bereichen erläutert hat (:244).²⁹⁹ Es geht also zuerst darum, den Mentor über die eigenen Ziele zu informieren. Anschließend kann gemeinsam überlegt werden, wie diese zu erreichen sind. Der Mentor muss dabei entscheiden, ob er die Kompetenz zur Erreichung dieser Ziele besitzt oder ob sie seine Sachverständigkeit übersteigen (:244-245). Der Mentee behält somit die Verantwortung für seine Entscheidungen und seinen Lebensweg (:18).

Rolle des Mentors

Mentoren geben ihren Mentoranden Rat, der ihnen weiterhilft.³⁰⁰ Auch empfehlen sie Bücher, Briefe, Artikel und andere Literatur, welche neue Perspektiven eröffnen. Mentoren sind nicht auf sich fixiert, sondern sie vermitteln ihren Mentoranden die Freiheit, mit ihren Begabungen und Qualitäten über sie als Mentor hinauszuwachsen.³⁰¹ Indem sie helfen, Stärken und Potenziale zu entdecken und zu fördern, sind sie eine Art „Geburtshelfer“ (Haasen 2001:236). So sind sie auch „Sparring-Partner“ (Haasen 2001:236). Sie wissen, dass man aus eigener Erfahrung am meisten lernt. Darum unterstützt der Mentor seinen Mentoranden darin, eigene Erfahrungen zu machen. Dabei steht er ihm im Vorfeld als „Übungspartner“ (:236) zur Verfügung. Die Ideen des Mentees werden ernstgenommen. Seine Vorgehensweise wird gemeinsam durchdacht und durchgesprochen. Daneben werden auch die möglichen Auswirkungen im Vorfeld ins Auge gefasst und es wird im Anschluss der Durchführung über die Erfahrungen gesprochen. Der Mentee darf dabei ungeschützt Fragen stellen (:236). Des Weiteren bringen Mentoren die Mentoranden mit den Quellen in Verbindung, die ihnen helfen, ihr Potenzial zu entfalten. Ebenso arbeiten Mentoren mit den Mentoranden zusammen, um das Vertrauen nach außen, z. B. einer bestimmten Organisation, gegenüber ihrem „Schützling“ zu stärken, wie ihr Ansehen darin zu festigen. Mentoren sind damit „Türöffner“ (Haasen 2001:237).

Ferner haben Mentoren die Aufgabe, eine sogenannte „Mentoring-Kultur“ (Haasen 2001:238) zu erzeugen. Damit ist eine nötige „Vertrauenskultur“ (:238) gemeint, die von Seiten des Mentors aufzubauen und zu pflegen ist. In dieser Kultur dürfen Fehler gemacht werden und Lernen wird als etwas Positives verstanden. Wichtig ist in dem Zusammenhang, den Mentee weiterhin zu unterstützen, auch wenn etwas nicht erfolgreich gelaufen ist. Der Mentor kann dem Mentorand helfen, aus dieser Situation zu lernen (:238). Zu Beginn des

²⁹⁹ „Gesprächsthemen ergeben sich von selbst, wenn sie die Ziele der Mentoring-Beziehung gemeinsam festgelegt haben“ (Haasen 2001:244).

³⁰⁰ Sie sind somit „Ratgeber und Wissensvermittler“ (Haasen 2001:235).

³⁰¹ Haasen bearbeitet diesen Aspekt unter dem Thema: „Partnerschaftlichkeit“ (2001:235).

Prozesses trägt der Mentor den Hauptteil der Verantwortung für die Gestaltung der Mentoringbeziehung (:245). Er übernimmt die „(Ein)führende Rolle“ (:238).

Checkliste zur Förderung des Mentoranden

- Fragen stellen und zuhören können, um das „Anliegen oder die Situation wirklich verstehen zu wollen“ (Haasen 2001:237).
- Ermutigen und bestätigen, um den Mentoranden zu fördern, seine eigenen Fähigkeiten wirklichkeitsnah einzuschätzen und auch selber wertschätzen zu können (:237).
- Beraten, indem dem Mentee durch eine gezielte Fragestellung geholfen wird, eigene Lösungsansätze zu entwickeln. Es können dabei auch eigene Erfahrungen und Ansichten genannt werden (:237).
- Der Mentor hat die Aufgabe vorzuschauen und den Mentee zu schützen, indem er ihn auf mögliche Problematiken aufmerksam macht (:237).
- Das Einüben von neuen Verhaltensmustern durch Gespräche und Rollenspiel sind Aufgaben für das Mentoring (:237).
- Der Mentor steht dem Mentoranden bei, wenn dieser Fehler gemacht hat oder in Schwierigkeiten geraten ist. Hier ist von Seiten des Mentors Anteilnahme geboten. Es wird gemeinsam nach Lösungen gesucht (:237).
- Auch ist die Konfrontation gegenüber dem Mentoranden nötig, wenn er unproduktives Verhalten an den Tag legt. Dies muss von Seiten des Mentors angesprochen werden (:237).

3.4.5 Kriterien

Partizipation

Zunächst lässt sich das Kriterium der Partizipation erkennen. Der Duden definiert Partizipation wie folgt: „von etwas, was ein anderer hat, etwas abbekommen; teilhaben“ (Dudenredaktion 2001:734). Im Kontext des Managements bedeutet es, den Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einzubeziehen, für die der Vorgesetzte die letzte Verantwortung trägt.³⁰² Dieses Vorgehen kann sich in unterschiedlichen Abstufungen vollziehen (Hentzel, Kammel & Lindert 1997:451-452). Das zeigt sich darin, dass sich mit zunehmenden

³⁰² Ebenso sind Willensbildungsprozesse eingeschlossen.

Partizipationsmöglichkeiten die Führung eines Vorgesetzten vermehrt auf eine andere Person (Mitarbeiter) oder eine Gruppe (Team) verlagert. In dem Fall übernimmt der Vorgesetzte nur noch eine initiiierende oder koordinierende Aufgabe (:264). Im Extremfall kann sich die leitende Person sogar überflüssig machen. Den Mitarbeitern wird damit eine größere Verantwortung übertragen (:264). Der letzte Schritt kommt der Delegation gleich (:256) und wird im nachfolgenden näher betrachtet.

Delegation

In der Literatur wird Delegation gleichartig definiert als „personelle Übertragung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung“ (Hentzel, Kammel & Lindert 1997:453). Durch Delegation (:256) werden die Entscheidungen auf die Ebene verlagert, die über die größte fachliche Kompetenz verfügt. Dabei vollzieht der Mitarbeiter die Kontrolle selbst. Somit wird die Fremdkontrolle von der Selbstkontrolle abgelöst. Nur im Rahmen des „Management by Exception (MbE)“ (:453) ist der Führungskraft in Ausnahmen das Sicheinschalten in die Kompetenz der Gruppe gestattet. Der Empfänger der Delegation wird in der Literatur überwiegend nur für die Durchführung des delegierten Auftrages verantwortlich gemacht. Die Führungsverantwortung bleibt folglich bei dem Delegierenden (:453). Delegation dient der Motivationssteigerung (Hentzel, Kammel & Lindert 1997:388), indem sie Mitarbeitende in die Verantwortung nimmt und Freiraum zur Mitgestaltung gewährt (:391-392).

Aufbau von kooperativen Beziehungen

Durch den Wandel von autokratischen zu partizipierenden Führungsformen gewinnen gegenseitige Unterstützungshandlungen in der Interaktion von Führungspersonen und Geführten an Einfluss (Hentzel, Kammel & Lindert 1997:268). Damit sind „Working Leader“ (:268) angesprochen, die nicht nur delegieren und Leistung erwarten, sondern im übertragenen Sinn „selber Hand mit anlegen“. Ein fördernder und unterstützender Führungsstil kommt in besonderer Weise dem entwicklungspsychologischen Stand und den damit verbundenen Lebensherausforderungen junger Erwachsener der gewählten Altersklasse entgegen³⁰³. Darum darf man sich nicht nur auf rein funktional-aufgabenorientierter Ebene mit dem Mitarbeiter befassen, sondern man muss sich vermehrt auf „sozio-emotionaler“ (Hentzel, Kammel & Lindert 1997:268) Ebene einbringen. Ziel ist dabei der Aufbau und die

³⁰³ Vgl. Punkt: 1.5.3.3 Späte Adoleszenz bzw. Postadoleszenz (18- bis 22-Jährige).

Pflege einer kooperativen Beziehung zum Mitarbeiter. Auf diese Weise nimmt der Vorgesetzte zunehmend die Rolle des Förderers oder Beraters für den Mitarbeiter ein (:268). Die kooperative Beziehung zum Mitarbeiter bedingt den Aufbau von Vertrauen. Sie werden durch ermutigende und mitarbeiterorientierte Verhaltensweisen gefördert. Das kann auch über ein rein funktionales Verhältnis hinausgehen und freundschaftliche Gesten und Gestaltungselemente der Beziehungen beinhalten (:269). Vertrauensbildende Verhaltensweisen werden in dem nachstehenden Kriterium der „Ermutigung“ konkretisiert.

Ermutigung

Ermutigung hängt eng mit vertrauensbildenden Maßnahmen zusammen. Dazu gehören zunächst der regelmäßige Kontakt und die Kommunikation mit dem Mitarbeiter z. B. in Mitarbeiterbesprechungen. Die Hierarchie wird abgebaut und dem Mitarbeiter das Kontrollrecht gegenüber dem Vorgesetzten eingeräumt (Hentzel, Kammel & Lindert 1997:256). Mit Like ist zu Recht davon auszugehen, dass Mitarbeiter, die von ihrem Vorgesetzten eine unterstützende Haltung erfahren, dieses als Wertschätzung ihrer Arbeit und Person erleben. Die empfundene Wertschätzung hat positiven Einfluss auf dessen Arbeitsmotivation (:268). House verstand unter einem unterstützenden Führungsstil die Berücksichtigung der „Bedürfnisse der Mitarbeiter“. Darum stellte er das „Wohlergehen“ (:268) und ein „freundliches Arbeitsklima“ (:268) in den Mittelpunkt. Weitere Handlungsweisen, durch die der Vorgesetzte Mitarbeitern Ermutigung zeigen kann sind z. B. Anerkennung für geleistete Aufgaben und das Angebot der Unterstützung bei Problemen des Mitarbeiters am Arbeitsplatz. Aktives Zuhören und Weitergeben von Informationen³⁰⁴ vermitteln Wertschätzung und wirken darum ermutigend.

Mentoring

Es besteht die Möglichkeit der Institutionalisierung des „Supportive Leadership“ durch Coaching- und Mentoringkonzeptionen. Diese gehen dann über die ‚tägliche‘ Förderung, Beratung oder aufgabenspezifische Unterstützung stark hinaus und richten sich vorwiegend auf eine mittel- bis langfristige Personalentwicklung aus (:269). Für die Kriterienbildung im Kontext des CVJM zeigt vor allem Mentoring Relevanz, da es keiner professionellen Ausbildung bedarf (Haasen 2001:240). Auf diese Weise kann jeder Mitarbeiter oder jedes

³⁰⁴ Damit sind Hintergrundinformationen gemeint, die Mitarbeitern Einblicke in betriebliche Abläufe gewähren und dadurch Zusammenhänge verständlich machen.

Gemeindeglied für einen anderen Mitarbeiter Mentor sein, wenn er die entsprechenden persönlichen, geistlichen und fachlichen Komponenten mitbringt. Eine wesentliche persönliche Voraussetzung ist z. B. in dem Fall gegeben, wenn der Mensch ein Anliegen dafür zeigt, andere zu entwickeln. Mentoring ist ein ideales Förderungsinstrument, um Mitarbeiter in einer Eins-zu-eins-Beziehung fachlich, persönlich und geistlich zu entfalten. Das Engagement des Mentoranden spielt dabei eine wesentliche Rolle.³⁰⁵

3.4.6 Fazit

Faix (2003a) weist zu Recht darauf hin, dass aus manchen Erfahrungen und Konzepten des Mentoring aus Wirtschaft, Bildung und dem Managementbereich etwas für das geistliche Mentoring³⁰⁶ zu lernen ist. Die Aussage lässt sich m. E. erweitern. Denn wie die Kriterienbildung zeigt, sind insbesondere Hilfen aus dem kooperativen Führungsstil zu erkennen. Diesem Stil liegt das Menschenbild der Theorie Y zugrunde.³⁰⁷ Die Darstellung und Bewertung des Menschenbildes der Theorie Y weist im Gegensatz zu Theorie X ein vermeintlich positives Menschenbild auf. Punkt: 3.4.1 verdeutlicht, dass beide Theorien bedingt Züge des biblischen Menschenbildes widerspiegeln.³⁰⁸ Teilweise sind sie demzufolge als kompatibel anzusehen, wenn es um Fragen der Mitarbeiterführung im Kontext des CVJM geht. Obwohl Theorie Y im modernen Management als die „bessere“ Theorie favorisiert wird, ist auch ihre Grenze zu sehen. Sie zeigt sich darin, dass der Mensch eben nicht nur gut, sondern auch Sünder ist. Darum führt die Anwendung der Theorie Y nicht automatisch zu der gewünschten Reaktion des Gegenüber. Der Mensch kann diese Erwartungen, die in der Theorie Y verankert liegen, auch enttäuschen.³⁰⁹ Impulse aus der Unternehmensführung sollten also nicht ungeprüft übernommen und auf eine Theoriebildung der Mitarbeiterförderung im gemeindlichen Kontext übertragen werden. Es bietet sich dennoch an, gewisse Methoden und Konzepte aus dem säkularen Bereich der Personalführungslehre reflektiert anzuwenden. Denn durch die bedingte Kompatibilität zwischen dem biblischen und den Menschenbildern der Führung ist es eine angemessene Vorgehensweise.³¹⁰

³⁰⁵ Mentoring wird an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt, weil es seine komprimierte Darstellung unter Punkt: 3.4.4 bereits erfahren hat.

³⁰⁶ Damit ist Mentoring im christlichen Kontext gemeint.

³⁰⁷ Vgl. Punkt: 3.4.1.2 Theorie Y.

³⁰⁸ Vgl. Punkt: 3.1.1 Biblisches Menschenbild.

³⁰⁹ Diese Aussage korreliert mit Theorie X.

³¹⁰ Vgl. Punkt: 3.4.1 Menschenbild der Führung mit Punkt: 3.1.1 Biblisches Menschenbild.

Unterstrichen wird dieses Ergebnis dadurch, dass bereits seit mehr als einem Jahrzehnt im kirchlichen Umfeld Einsichten aus dem Personalmanagement zunehmend aufgenommen und in der Praxis erprobt werden. So z. B. „Mitarbeiterführung in Kirche und Kirchengemeinde. Perspektiven für die Seelsorge“ (Schall 1991:56) oder „Handbuch Führungspraxis: Entwickeln, führen, Moderieren in zukunftsorientierten Gemeinden“ (Höher 1999).

4. Theoriebildung aus Forschungsstand und Exegese

Prinzipienentwicklung durch Synopse

Die Theoriebildung geschieht durch Synopse der gewonnenen Kriterien aus dem exemplarischen Forschungsstand und der Exegese zu 2Tim 2,2. Ferner werden zunächst Förderungsziele erarbeitet. Die vorliegende Masterarbeit basiert auf der Grundlage konvergierender Optionen. Darum ist die gemeindepädagogische Literatur aus dem Kontext des CVJM mit dem exegetischen Befund zu vergleichen und den Ergebnissen aus der Managementliteratur gegenüberzustellen. Das geschieht in Form einer systematischen Auswertung. Es werden dabei Übereinstimmungen festgestellt, ergänzende Aspekte aufgenommen und Gegensätze beleuchtet. Das Ziel verfolgt eine zusammenfassende Bildung von Prinzipien der Mitarbeiterförderung. Sie beschreiben die Mittel, Hilfen und Handhabungen, durch welche die Förderungsziele anzustreben sind. In ihrer Darstellung wird unterschieden zwischen allgemeinen Prinzipien der Zusammenarbeit, Prinzipien der Einstiegsphase sowie Prinzipien der Begleitung und Beratung in Einstiegsphase und Mitarbeit.

4.1 Förderungsziele

Wie die Begriffserklärung zur Mitarbeiterförderung in Punkt: 1.5.1.3 veranschaulicht, ist der Begriff der Förderung eng verbunden mit dem Erziehungsbegriff. In der Erziehung bedarf es ein Ziel, wohin ein Mensch *er-zogen* werden soll. Desgleichen stellt sich die Frage nach dem Ziel der Mitarbeiterförderung, also dem *Wohin* der Förderung. Printz (1996) verdeutlicht, dass Förderungsziele eine inhaltliche Bestimmung und eine konkrete Benennung von Schritten benötigen, um sie zu erreichen. Es geht folglich darum, allgemeine Fernziele durch konkrete Nah- und Zwischenziele zu ersetzen. Die vorliegende Arbeit hat das Fernziel, Mitarbeiter im Alter von 18 bis 22 Jahren zu befähigen, eine Teenagerarbeit zu leiten. D.h., Junge Erwachsene sollen in der Weise gefördert werden, dass sie Jugendliche zu einer persönlichen und geistlichen Reife verhelfen können. Damit das pädagogisch fruchtbar werden kann, muss also klar beschrieben werden, welche Fähigkeiten, Haltungen und Kenntnisse der Mitarbeiter erwerben soll. Erst wenn sie bewusst gemacht werden, stellen sie für die Förderung

anwendbare Leitlinien dar. Im Kontext der Gemeinde nennt der Forschungsstand unterschiedliche Erziehungsziele, die Relevanz für die Prinzipienbildung zeigen.³¹¹ Im Wesentlichen gehen sie auf persönliche Haltungen und Fertigkeiten ein.

Die *Haltungen* zeigen die Ziele der Liebe zu Christus³¹² wie zu den Teenagern,³¹³ die mit der Liebe zu sich selbst zu ergänzen ist (Mk 12,30-32).³¹⁴ Des Weiteren ist Hingabebereitschaft genannt. Sie äußert sich u. a. in „Opferbereitschaft, Dienstbereitschaft, Bereitschaft zum eigenen Gehorsam gegenüber dem Wort Gottes“ (Printz 1996:79). Ebenso wird bei den zu erzielenden Haltungen Verbindlichkeit angestrebt.³¹⁵ Zu den *Fertigkeiten*, die erlangt werden sollen, gehört die Fähigkeit, seelsorgerliche Beziehungen zu pflegen, indem junge Erwachsene die Teenager persönlich und geistlich begleiten.³¹⁶ Genauso werden Kommunikationsfähigkeit und die Fähigkeit zur Selbstkritik genannt. Zu Recht ist mit Nipkow (1992) festzustellen, dass das Ziele eines Förderungsprozesses sind, die durch Mitarbeiter-Schulung allein nicht erreicht werden können (:395). Dennoch gibt es zu ergänzende Fertigkeiten, die zumindest bedingt durch Schulung zu erwerben sind. Hierzu gehören z. B., biblische Inhalte Teenagern gemäß zu vermitteln und ansprechende Spielprogramme zu gestalten. Ferner sind auch *Kenntnisse* über Bibel, Gebet, Glaubenslehre, Entwicklungspsychologie, Pädagogik, Einsatz von Spielen und Medien zu gewinnen. Sie finden im Bereich der Schulung ihre angemessene Vermittlung.

Die aus dem Forschungsstand zuvor genannten Förderungsziele, werden vom neutestamentlichen Befund zu 2Tim 2,2 unterstrichen und ergänzt. Im Bezug auf die Ausbildung von *Fertigkeiten* weist er überdies darauf hin, dass Fähigkeiten zunächst einmal zu entdecken sind. Speziell wird in 2Tim 2,2 auf die notwendige Begabung, andere zu lehren, eingegangen. Sie soll zur Fertigkeit ausgeprägt werden. Um die Begabung der Lehre fruchtbringend zu praktizieren, ist ein vorbildlicher Lebensstil nötig. Außerdem beinhaltet zu lehren auch, andere zu ermutigen oder zu ermahnen, auf den Weg des Glaubens zu gehen. Damit wird die Eignung berührt, Teenager seelsorgerlich zu begleiten. Ein von Christus geprägtes Vorbild zu sein, weist auf den Aspekt der Frömmigkeit. Er verbindet die Lehre mit dem eigenen Lebensstil und drückt sich im Gehorsam gegenüber dem Wort Gottes aus. Darin

³¹¹ Zudem macht Ott (1996) deutlich, dass alle Mitarbeiterförderung letztendlich nicht allein zur Förderung effektiver Mitarbeit des einzelnen Christen dienen soll, sondern es hat den Aufbau der Gemeinde zum Fokus, denn dazu wurden die Begabungen gegeben (Eph 4,11-12) (:95).

³¹² Persönliche Glaubensbeziehung.

³¹³ Beinhaltet den Aspekt der Annahme.

³¹⁴ Dreifaches Liebesgebot Jesu. Es impliziert die Liebe zu Gott, zum Nächsten und zu sich selbst.

³¹⁵ Es meint eine wachsende Hingabebereitschaft aus Dank für die Hingabe Christi. Sie wird sichtbar im wachsenden Gehorsam gegenüber der Heiligen Schrift. Das bewirkt eine Gesinnung, die nicht zuerst nach dem eigenen Vorteil fragt, sondern nach dem Willen Gottes in der jeweiligen Situation. Eine zunehmende Bereitschaft, verbindlich zu sein, geht damit einher.

³¹⁶ Vgl. Punkt: 1.5.3 Entwicklungspsychologie.

spricht der Befund also den Gesichtspunkt der *Haltungen* an. Als wesentliche *Kenntnisse* werden biblische Inhalte vorausgesetzt.

4.2 Prinzipien der Zusammenarbeit

1. Achtung vor der Motivation der Mitarbeit

Zur Motivation von Mitarbeitern werden Informationen aus dem Forschungsstand gegeben. Sie verdeutlichen eine sich verändernde Haltung ehrenamtlich Tätiger. Dabei steht nicht mehr eine aus christlicher Nächstenliebe motivierte Opfer- und Einsatzbereitschaft im Vordergrund. Hingegen wird vermehrt das Bestreben nach selbstbestimmten Arbeiten erkennbar, das eigene Grenzen und Begabungen ausprobieren will.³¹⁷ Auch der Wunsch nach sozialen Beziehungen spielt eine große Rolle. Mitarbeitende wollen nicht mehr nur anderen etwas geben, sondern auch selber etwas dadurch empfangen. Dennoch wird von jungen Menschen dann gerne Engagement gezeigt, wenn in ihren Augen etwas Gewinnbringendes daraus erwächst. Es muss für sie ein gewisser Sinn erkennbar werden, für den es sich einzusetzen lohnt. Wenn junge Menschen erleben, dass ihre Investition etwas Wertvolles hervorbringt, so empfinden sie dabei Freude und Genugtuung. Es vermittelt ihnen das Gefühl von Spaß. Dieser Aspekt ist für junge Mitarbeiter gegenwärtig wichtig. Gleichfalls ist die Tendenz zu entdecken, sich nicht mehr gerne für längere Zeiten verbindlicher Zusammenarbeit festzulegen. Die veränderten Motive junger Erwachsener müssen in der Mitarbeiterförderung berücksichtigt werden. Ihnen wird in Schriftgut zur Personalführung ebenso Rechnung getragen. Das zeigt sich u.a. darin, dass heute nicht mehr ein autoritativer Führungsstil favorisiert angewandt wird. Vielmehr erhalten kooperierende Stile den Vorzug.

2. Schulung und Fortbildung

Die Literatur aus dem Hintergrund der evangelischen Landeskirche wie auch des CVJM thematisieren eigens die Notwendigkeit von Fortbildungen und Schulungen. Zunächst wird eine Grundschulung empfohlen, in der theologische, psychologische und pädagogische Elemente im Blick auf Jugendarbeit zu lehren sind. Kenntnisse über die Lebenswelt von Teenagern sollten zudem vermittelt werden, um Einsichten in die Lebensgefühle von Jugendlichen zu gewähren. Veröffentlichungen empfehlen des Weiteren eine Einführung in

³¹⁷ Selbstverwirklichung und Selbstvergewisserung haben gegenwärtig einen hohen Stellenwert.

altersspezifische Themen wie z. B. Religiosität. Zudem verweisen sie auf die erforderliche Anleitung in eine zielgruppenorientierte Verkündigung. Beziehungsorientierte Programmangebote sind einzuschließen. Es wird darauf hingewiesen, dass die Darbietung unterschiedlicher Lernformen parallel dazu beiträgt, verschiedene Methoden und Arbeitsformen der Jugendarbeit innerhalb der Schulungseinheiten einzuüben. Als wesentlich wird erkannt, dass es in der Fortbildung nicht allein um die Vermittlung von Kenntnissen gehen sollte. Vielmehr ist ein auf die ganze Person bezogenes Lernen anzubieten. Darin ist u.a. die Möglichkeit einzuschließen, die bisherige Praxis zu reflektieren. Andererseits geht es um systematisch organisierte Schulung durch Aufbaukurse. Sie sind personen- und themenbezogen zu gestalten. Schulung wird vermehrt als eine Förderungsmaßnahme unter anderen verstanden. Neben Grundschulung und Aufbaukursen für Einsteiger wird auch auf die notwendige Horizonterweiterung für diejenigen Mitarbeiter hingewiesen, die bereits länger in der ehrenamtlichen Tätigkeit stehen. Es wird damit argumentiert, dass ein Vermitteln von neuen Impulsen eine belebende Auswirkung auf deren Motivation erzeugen kann. Der Besuch von Tagungen und Kongressen bietet sich z. B. dazu an.³¹⁸

3. Partizipation

Partizipieren bedeutet, an etwas teilzuhaben, was ein anderer hat. In der Erziehungswissenschaft wie Gemeindepädagogik versteht man unter dem Begriff die Einbindung von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen bei allen das Gemeindeleben betreffenden Ereignissen und Entscheidungsprozessen (Printz 1996:302). Übertragen auf die Mitarbeiterförderung junger Erwachsener bedeutet es darum, in erster Linie mit und nicht für Jugendliche zu arbeiten und sie in Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Das kommt dem Wunsch nach Mitbestimmung und Selbstorganisation entgegen, der heute zunehmend geäußert wird. Es vermittelt Mitarbeitern, ernst genommen zu werden, und bringt ihnen Achtung ihrer Meinung und ihrer Fähigkeiten entgegen. Andere partizipieren zu lassen wirkt vertrauensbildend und trägt zu positiven und förderlichen Beziehungen bei. Somit ist nach Gestaltungsräumen Ausschau zu halten, die diesem Bedürfnis nachkommen.³¹⁹ Partizipation

³¹⁸ Da es in der gegenwärtigen Personalführungslehre angestrebt wird, den bestmöglichen Rahmen zu bieten, damit Mitarbeiter effektiv arbeiten können, ist die Förderung durch Fortbildungen und Schulungen darin eingeschlossen. Die inhaltliche Gestaltung zeigt m. E. ähnliche Tendenzen. Die favorisierte Theorie Y berücksichtigt nicht allein die Funktion, sondern auch die Person des Mitarbeitenden. Darum wird sie diesen vermehrt umfassend ansprechen und nicht nur stofforientiert arbeiten.

³¹⁹ Grethlein (1994) sieht in der Gottesdienstgestaltung einen hervorragenden Rahmen dafür. Zudem weist er an dieser Stelle auf die Chance eines generationsübergreifenden Lernens hin. Es kann sich in gemeinsamen Projekten zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern ereignen. So entstehen Beziehungen zwischen den

kann auf unterschiedlichen Ebenen und in unterschiedlichem Grad umgesetzt werden. Sie hilft Mitarbeitern, sich mit der Arbeit zu identifizieren. Darum hat sie motivierenden Charakter. Zudem führt Partizipation die jungen Menschen in die Selbstständigkeit. Das geschieht dadurch, dass sie die Möglichkeit erhalten, praktische Erfahrungen zu machen. Sie gewinnen folglich bei gelungenen Durchführungen an Sicherheit. Eine zunehmende Verantwortungsübertragung schützt vor Überforderung. So erlernen und trainieren junge Erwachsene schrittweise neue Fähigkeiten, Haltungen und Kenntnisse durch Ausüben.

Die Literatur zur Unternehmensführung beschreibt, wie Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen zu beteiligen sind, an denen der Geschäftsführer die letzte Verantwortung trägt. Diese Vorgehensweise kann sich in verschiedenen Abstufungen vollziehen.³²⁰ Im Extremfall geht die führende Person aus der Arbeit heraus, um Mitarbeitern einen größeren Verantwortungsbereich zu übergeben. Das beschreibt also in letzter Konsequenz die Delegation. Partizipation wird als Begrifflichkeit ausschließlich im Forschungsstand aufgegriffen. Jedoch findet es sich ebenso indirekt in den Kriterien des biblischen Befundes.³²¹

4. Delegation und Kontrolle

Ein Kriterium, das eigens in der Managementliteratur beschrieben wird, ist die Delegation. Sie ist die letzte Konsequenz der Partizipation. Mitarbeiter bekommen dabei nicht nur Anteil an Aufgaben und Kompetenzen eingeräumt, vielmehr wird ihnen die völlige Verantwortung dafür übertragen. Allerdings bleibt die Führungsverantwortung beim Delegierenden. Delegation ist ein Kriterium der Mitarbeiterförderung, das zum einen ein Mittel zur Förderung anzeigt, aber auf der anderen Seite ebenso einen gewissen Zielpunkt der Förderung von Mitarbeitenden darstellt. Es ist darum ein Mittel zur Förderung, weil es dazu beiträgt, in die eigenverantwortliche Umsetzung von Aufgaben hineinzuwachsen und zu reifen. Andererseits kann Delegation auch einen vorläufigen Zielpunkt der Förderung beschreiben. Er ist dann erreicht, wenn der Mitarbeitende in das eigenverantwortliche Handeln im Rahmen einer speziellen Aufgabenstellung eingesetzt wird, sich dieser gewachsen zeigt und sich darin bewährt. Ein gewisser Übergang von dem direkten Fördermoment zur vorläufigen Zielerreichung lässt sich insbesondere in der Praxis von „Management by Exception“ (Hentzel, Kammel & Lindert 1997:453) erkennen. Das verdeutlicht sich darin, dass ein

Generationen. Zudem vermittelt die Einbeziehung in Entscheidungsprozesse den jungen Menschen, ernst genommen zu werden.

³²⁰ Das zeigt sich darin, dass mit wachsender Partizipation die Leitung eines Vorgesetzten zunehmend auf einen anderen Mitarbeiter oder ein Team verlagert wird.

³²¹ Vgl. Punkt: 2.3.2, Kriterium: 11. Übungsfeld im aktiven Dienst und 12. Unterschiedliche Mitarbeitertypen einer Lebens- und Dienstgemeinschaft.

lenkendes Eingreifen durch den Vorgesetzten in die Kompetenz der Gruppe oder der Einzelperson in Ausnahmen erlaubt ist.³²² Delegation dient dazu, die Motivation von Mitarbeitenden zu aktivieren, indem sie in die Verantwortung genommen werden und den Freiraum zur Selbstgestaltung erhalten. Es sollte erst dann delegiert werden, wenn der Mitarbeiter oder das Team sich bewährt haben und soweit im Prozess der Förderung fortgeschritten sind, dass die übertragene Verantwortung nicht überfordernd wirkt. Das Prinzip der Delegation zeigt sich in der Exegese indirekt am Entwicklungsprozess des Timotheus. Dieser beginnt seine Laufbahn als Gehilfe und wächst zum selbstständigen Mitarbeiter heran, der schlussendlich Leitungsfunktion übernimmt.

5. Wertschätzung

Wertschätzendes und anerkennendes Verhalten wird vor allem im Forschungsstand als vertrauensbildendes Kriterium benannt. Zur Thematik finden sich neben der Literatur zum Management auch Hinweise aus Gemeindepädagogik und CVJM. So nimmt ein wertschätzendes Verhalten das Gegenüber wahr und seine Meinung ernst.³²³ Das zeigt sich darin, dass es Einsichten, Hoffnungen und auch Anfragen bekunden kann. Zudem ist auch Anerkennung wichtig. Sie geschieht durch Lob, aber auch durch Kritik. Außerdem können Aufmerksamkeiten in Form von Geschenken, Festen oder besonderen Angeboten würdigend wirken. Eine allgemeine Wertschätzung des Mitarbeiters und seine persönliche Wahrnehmung haben ferner bestätigende Wirkung. Ähnliche Auswirkungen können neue Herausforderungen oder Beauftragungen zeigen. Indirekt findet sich eine wertschätzende und anerkennende Haltung desgleichen in der liebenden Beziehung zwischen Paulus und Timotheus wieder.³²⁴

6. Umgang mit Anforderungen

Ott (1996) weist auf den Fehler hin, angehende Mitarbeiter mit Aufgaben zu beauftragen, die ihr Scheitern voraussehen lassen und sie überfordern. Dadurch werden schon in der Einstiegszeit entmutigende Erfahrungen gemacht, die demotivierende Auswirkungen haben. Vorteilhafter ist dagegen die Möglichkeit, dass sie in kleinen Schritten ermutigende Erfahrungen sammeln können und somit schrittweise in größere Aufgabenbereiche

³²² Das ist in dem Fall gegeben, wenn nicht mehr der normale Ablauf gewährleistet ist. Das Eingreifen sollte aber in so geringem Maße wie möglich erfolgen, damit dadurch keine Unselbstständigkeit erwächst.

³²³ Es ist eine achtende Haltung dem Mitarbeiter gegenüber.

³²⁴ Vgl. exegetischer Befund.

hineinwachsen. Folglich ist zu Beginn ein gewisser Schutzraum gegeben, der dem anderen erlaubt, sich auszuprobieren und auch Fehler zu machen. Auf diese Weise wird vor geistlicher und auch vor zeitlicher Überforderung bewahrt. Es kann sich ein gesundes Wachstum im geistlichen, persönlichen und fachlichen Bereich vollziehen. Der Autor empfiehlt demzufolge eine zunehmende Verantwortungsübergabe.

Eine Parallele dazu findet sich innerhalb der Literatur zur Unternehmensführung, indem Mitarbeiter vermehrt an Entscheidungsprozessen beteiligt werden. Somit wachsen sie in Verantwortlichkeiten hinein, die bis zur vollen Zuständigkeit in einem bestimmten Kompetenzbereich führen können.³²⁵ Auf den Umgang mit Unterforderung oder Überforderung wird in der Exegese nicht direkt eingegangen, dennoch werden Fördermethoden angewandt, die beidem vorbeugt. Sie findet sich in der Mitarbeiterentwicklung bestätigt, die sich stufenweise und damit prozesshaft gestaltet. Das wird u. a. in der Kategorie der unterschiedlichen Mitarbeitertypen innerhalb einer Lebens- und Dienstgemeinschaft sichtbar.

7. Theorie und Praxis

In der CVJM-Literatur wird ausdrücklich auf die Erfordernis einer Verknüpfung von Theorie und Praxis in der Mitarbeiterförderung hingewiesen. Dieses Anliegen findet sich insbesondere auch im Blick auf das Lehrgespräch in Verbindung mit Anleitung und dem Eintrainieren des Gelernten. Ebenfalls ist die Verknüpfung von Theorie und Praxis im Lernen durch das Vorbild gegeben, welches die Lehre ins Leben umsetzt. Da das Vorbild überdies eine unerlässliche Rolle in der Förderung durch Mitarbeiterbegleiter und Mentoren spielt, findet sich hier ebenso eine ganzheitliche Förderung. Wenn im Gegensatz dazu Schulung tendenziös vermehrt theoretischer Art ist, so sollte dennoch auch an dieser Stelle auf eine optimale Verbindung zur Praxis geachtet werden. Resümierend ist zu erkennen, dass die erarbeiteten Kriterien des Forschungsstandes in hohem Maße ein umfassendes Lernen fokussieren. Es sucht die Verbindung zwischen Theorie und Praxis und spricht den Mitarbeiter kognitiv wie affektiv an. Diese Tendenz ist gleichermaßen in der Exegese wiederzuentdecken. Der Befund zeigt, dass die Mitarbeiterförderung des Paulus die Theorie mit der Praxis verbindet, indem er die Lehre, die er verkündigt und lehrt, im Leben anwendet und auf diese Weise praktiziert. Darin zeigt sich eine gelebte Frömmigkeit, die andere zur Nachahmung inspiriert und folglich prägt. Timotheus wird aufgefordert, auf gleiche Weise zuverlässigen Mitarbeitern die

³²⁵ In dem Fall handelt es sich um Delegation.

lebendige Lehre anzuvertrauen. Es sollen solche sein, die wiederum fähig sind, auch andere zu lehren.

4.3 Prinzipien der Einstiegsphase

1. Prüfungszeit

Die Exegese arbeitet heraus, dass ein wichtiges Eignungskriterium für Mitarbeiter eine zuverlässige Gesinnung ist. Ihre Treue ist zu prüfen. Dazu bedarf es einer Probezeit. Gleiches unterstreicht die Literatur zum Forschungsstand. Sie warnt ausdrücklich davor, neu einsteigenden Mitarbeitern größere Verantwortung anzuvertrauen, ohne dass diese vorab ihre verlässliche Gesinnung in kleineren Aufträgen bewähren konnten.³²⁶ Eine Prüfungszeit ermöglicht außerdem zu erkennen, ob potenzielle Mitarbeiter über die nötigen Fähigkeiten und Begabungen verfügen. Wird in dieser Phase erkannt, dass sich die Anwärter nicht für eine verbindliche Mitarbeit innerhalb der Teenagerarbeit eignen, so kann darauf reagiert und eine andere Aufgabe für jene gefunden werden. Auf diese Weise wird der junge Erwachsene vor Überforderung und Enttäuschung innerhalb einer verbindlichen Mitarbeit bewahrt.

2. Beauftragung und Vereinbarungen

Der Forschungsstand im gemeindepädagogischen Kontext stellt fest, dass die Beauftragung von Mitarbeitern in den Dienst bisher in der Gemeinde noch vernachlässigt behandelt wird. Dennoch wird ihre Notwendigkeit erkannt. Im Rahmen des CVJM hat sich dagegen eine gewisse Tradition entwickelt. Die Literatur spricht in dem Zusammenhang von der Berufung in die verbindliche Mitarbeiterschaft.³²⁷ Wird eine Beauftragung oder Berufung von verantwortlichen Gliedern des Vereins ausgesprochen, so sind gegenseitige Vereinbarungen abzuklären. Das ist ein wesentliches Moment zu Beginn einer Mitarbeiterschaft. Im Berufungsgespräch werden also die gegenseitigen Erwartungen erörtert. Hier wird u.a. auf die Grundsätze des Vereins und seinen ethischen Werten eingegangen.³²⁸ Sie stecken den Rahmen der ehrenamtlichen Tätigkeit. Außerdem ist die gemeinsame Basis zu prüfen, die auf der Nachfolge Jesu Christi beruht. Die für Mitarbeiter zu erwartende Unterstützung durch den

³²⁶ Ott (1996).

³²⁷ Dabei geht sie von einer bewussten Unterscheidung zwischen einem Helferstatus und einer berufenen Mitarbeiterschaft aus. Der Status als Helfer ähnelt einer Prüfungszeit, die in die feste Mitarbeit führen soll.

³²⁸ Mitarbeiter wollen wissen, auf was sie sich einlassen und womit sie an Hilfen in der Mitarbeit rechnen können. Darum sind die Leitlinien des CVJM-Vereins zu benennen.

Verein ist ebenso zu thematisieren. Verläuft das Berufungsgespräch auf beiden Seiten positiv, so folgt die Einsetzung in den Dienst.

Die Exegese weiß ferner von einer Beauftragung des Timotheus durch Paulus zu berichten. In der Literatur zur Unternehmensführung findet sich ebenfalls eine Parallele, indem Mitarbeiter durch einen Dienstauftrag³²⁹ beauftragt werden (Hentzel, Kammel & Lindert 1997:637). Darin sind alle wesentlichen Absprachen festgehalten und geklärt.

3. Einsetzung in die Mitarbeit

Der Forschungsstand sieht die Notwendigkeit, dem Eintritt von Mitarbeitern in die feste Mitarbeiterschaft eine Form zu verleihen. Das kann sich in unterschiedlicher Weise gestalten. Als wesentlich wird erachtet, dass die Einsetzung in die Mitarbeit einen offiziellen Charakter erhält. Das bewirkt eine gewisse Verbindlichkeit auf zwei Seiten. Zum einen stellt sich der Verein ausdrücklich zu den neuen Mitarbeitern und verpflichtet sich dadurch auch zu den im Berufungsgespräch gemachten Zusagen der Unterstützung in der Mitarbeit. Zum anderen ist der Moment der Einsetzung ferner ein bewusstes Bekenntnis der Mitarbeitenden, die offizielle Verantwortung für die ihnen anvertraute Gruppe von Teenagern übernehmen. Die öffentliche Einsetzung signalisiert der Mitarbeitergemeinschaft außerdem, dass neue Personen dem Kollektiv zugeführt werden. Folglich zeigt die Einsetzung von Mitarbeitern einen integrierenden Charakter.

Die Exegese spricht von einer offiziellen Amtseinsetzung von Gemeindeleitern und Ältesten. Die Praxis der Einsetzung in den Dienst ist m. E. auf Mitarbeiter der Teenagerarbeit zu übertragen. Das liegt darin begründet, dass sie ebenso Verantwortung für eine ihnen anvertraute Gruppe vor Gott und der Gemeinde³³⁰ übernehmen.

³²⁹ Stellenbeschreibung.

³³⁰ Das bezieht sich hier auf die Mitarbeitergemeinschaft und die kirchliche Gemeinde, in der der CVJM-Ortsverein integriert ist.

4.4 Prinzipien zur Begleitung und Beratung in Einstiegsphase und Mitarbeit

1. Gebet

Mitarbeiterförderung bedarf nicht nur der pädagogischen Ausrichtung, sondern auch der geistlichen Dimension des Gebetes. Sie wird im Forschungsstand von Ott (1996:87) und Printz (1996:79) angesprochen. Die Exegese betont ebenfalls, dass ein geistliches Wachstum von Mitarbeitern auf das Wirken des Geistes Gottes angewiesen ist. Darum steht der Apostel Paulus regelmäßig für diejenigen im Gebet ein, die er in die verbindliche Mitarbeiterschaft führen will. Um den Glauben und die Widerstandskraft im geistlichen Wachstumsprozess zu stärken, wird neben der Fürbitte auch das gemeinsame Gebet mit dem Mitarbeiter genannt.

Das vereinte Gebet ist neben der Fürbitte zu empfehlen, weil sie Mitarbeitern Anleitung im Gebet ermöglicht. Sie können in Form einer Gebetsgemeinschaft die biblische Wahrheit aus Mt 18,19-20 erfahren. Sie besagt, dass wenn zwei oder drei Menschen um eine Sache bitten werden, der Vater im Himmel das Gebet erhören will. Mitarbeiter sind gegenwärtig motiviert, selber Erfahrungen zu machen.

2. Beziehungsaspekt

Der Beziehungsaspekt wird im gemeindepädagogischen Kontext und in der Literatur des CVJM betont. Es wird als Basis für eine fruchtbare Mitarbeiterförderung angesehen. Das Ergebnis wird vom exegetischen Befund bestätigt. Zudem lässt sich heute ein gesteigertes Bedürfnis nach gelungenen Beziehungen feststellen.³³¹ Darum ist insbesondere der Beziehungsaspekt für eine Kriterienbildung zu berücksichtigen. Zugleich zeigt die Literatur wie auch der neutestamentliche Nachweis einen engen Zusammenhang zwischen Beziehung und Vorbild auf. Das liegt darin begründet, dass erst eine gute Beziehung zum Mitarbeiter dem Anleiter ermöglicht, christliche Charaktereigenschaften vorzuleben.³³² Mehrfach wird im gemeindepädagogischen Feld betont, dass es zum Bau von Beziehungen nicht allein den formellen Rahmen einer Schulung benötigt, sondern genauso den zwanglosen und gewöhnlichen Umgang zwischen Anleiter und Anzuleitenden. In dem Zusammenhang wird auch die Mitarbeitergemeinschaft als Beziehungsfeld thematisiert. Eine solche Gemeinschaft hat Ausstrahlung und Auswirkungen. Hier kann Geben und Nehmen gelernt werden. Damit

³³¹ Der Wunsch danach verstärkt sich gegenwärtig ferner gesellschaftsbedingt.

³³² Vertrauensbildende Maßnahmen sind darum gezielt einzusetzen und Orte und Zeiten der Begegnung zu gewähren und pädagogisch wertvoll zu gestalten.

Beziehungen in einer Mitarbeitergemeinschaft wachsen können, benötigt es Kontinuität, Verbindlichkeit und längere Zeiten, in denen das Leben miteinander geteilt wird.³³³

Weitere Ergänzungen und Aspekte zum Aufbau von positiven Beziehungen finden sich in Veröffentlichungen aus dem Kontext des Managements. Es wird sich in der Unternehmensführung zunehmend auf kooperierende Führungsformen ausgerichtet. Dabei nimmt die gegenseitige Unterstützungshandlung zwischen Führungsperson und Geführten zu. Es handelt sich dabei um einen Führungsstil, der unterstützend und fördernd gegenüber dem Mitarbeiter agiert. Ziel ist darum der Aufbau und die Aufrechterhaltung einer kooperativen Beziehung zum Gegenüber. Ferner sind vertrauensbildende Maßnahmen nötig. Sie werden durch ein ermutigendes und am Mitarbeiter ausgerichtetes Verhalten gefördert. Das Verhältnis kann dabei freundschaftliche Züge und Elemente zeigen. Um vertraute Beziehungen zu bauen, ist Wertschätzung und Respekt des Gegenüber nötig.

3. Vorbild

Die Bedeutung des Vorbildes wird weder in den aufgeführten Lehrbüchern der Gemeindepädagogik oder des CVJM noch in der im landeskirchlichen Kontext veröffentlichten Literatur gesondert aufgeführt. Dennoch wird ihr im Bezug auf die fruchtbare Begleitung von jungen Menschen eine wesentliche Rolle zuerkannt. Ott (1996) erwähnt das Kriterium des Vorbildes im Zusammenhang mit dem Beziehungsaspekt. Printz (1996) geht dagegen am ausführlichsten auf die Thematik ein.³³⁴ Der Autor ordnet es den Erziehungsmitteln zu und nennt es an erster Stelle. Dabei weist er auf Erkenntnisse der Pädagogik hin, die besagen, dass jeder Mensch sich an Vorbildern orientiert. Also zeigt das Vorbild für die Förderung von Mitarbeitern eine bedeutende Rolle. Da jeder Mensch eine Wirkung auf andere hat, muss sich der Förderer fragen, wie seine Wirkung auf den zu Fördernden ist. Es steht die Frage nach einem positiven Vorbild dahinter. Im gemeindepädagogischen Rahmen geht es um ein Vorbild, das zunehmend auf Christus hinweist. So werden die in den Förderungszielen beschriebenen Haltungen veranschaulicht. Der Autor weist darauf hin, dass hier nicht moralische Qualitäten entscheidend sind, sondern dass sich das Vorbild selber von Christus prägen lässt. Es darf ein Vorbild folglich auch Schwächen zeigen. Denn es lebt in dem Wissen zwar versuchlich zu sein, aber in Christus die Vergebung und Rechtfertigung zu

³³³ Damit Beziehungen wachsen können, bedarf es einer Bereitschaft, sich verbindlich und beständig innerhalb einer Gemeinschaft zu investieren. Das beginnt zunächst durch regelmäßige Teilnahme an gemeinsamen Veranstaltungen. An diesem Punkt wird eine Spannung sichtbar. Sie zeigt sich darin, dass junge Erwachsene zwar eine vermehrte Sehnsucht nach tragenden Beziehungen verspüren, aber auf der anderen Seite dazu tendieren, sich ungern verbindlich festzulegen.

³³⁴ Vgl. Punkt: 3.1.4.3.

erhalten.³³⁵ Wird das Beispiel so gelebt, kann es für den zu fördernden Mitarbeiter sogar besonders hilfreich sein. Denn es hat ermutigende Auswirkungen. Der Mitarbeiter muss dadurch im Blick auf das eigene Versagen nicht verzweifeln, sondern kann im Vertrauen auf die erlösende Kraft Christi weitere Schritte im Glauben gehen. In der vorliegenden Literatur zum Management wird dem Vorbild im Mentoring eine indirekte Bedeutung zuerkannt. Das wird darin sichtbar, dass der Mentor auch beratende Funktion wahrnimmt. Sie zeigt sich auf die Weise, dass er aus seinem eigenen Erleben Erfahrungen an den Mentoranden weitergibt.

Die Exegese arbeitet ergänzend heraus, dass ein vorbildlicher Lebensstil auf den eigenen Lebensvollzug wie auch auf die richtige Lehre achtet. Das zeigt missionarische Kraft, die Menschen rettet. Eine geistliche Lebenshaltung macht praktizierte Frömmigkeit sichtbar. Zudem weist der biblische Befund neben der erzieherischen Wirkung des menschlichen Vorbildes auch auf die pädagogische Kraft der biblischen Lehre hin. Sie vermittelt ethische Werte, die Lebensanweisung geben.

Mitarbeiter im Alter von 18 bis 22 Jahren befinden sich in einer Zeit des Umbruchs.³³⁶ Dazu kommt, dass ab dem 18. bis 20. Lebensjahr entwicklungspsychologisch eine starke Identitätsarbeit (Fend 2000:92) besonders umfassend zum Tragen kommt, wobei sich der Prozess der Identitätsarbeit unter gegenwärtigen Lebensbedingungen weiter ausdehnt und sich darum über das 20. Lebensjahr hinaus auswirken kann. Der kurze Einblick verdeutlicht folglich, warum Mitarbeitende dieser Altersklasse insbesondere offen für orientierende Persönlichkeiten sind. Das birgt eine große Chance ihrer Förderung in sich. Sie können infolgedessen durch das Lebensvorbild eines anderen in einer partnerschaftlichen Beziehung durch Nachahmung lernen und evangeliumsgemäß geprägt und ausgerichtet werden. Dementsprechend gewinnen sie zunehmend die Qualität eines Vorbildes für Jüngere.³³⁷

4. Biblische Lehre vermitteln

Es wird zunächst in beiden Feldern als grundlegend die Weitergabe von Lehrinhalten genannt.³³⁸ Die Exegese differenziert zwischen der Weitergabe des Evangeliums als das Fundament des Glaubens und festen Lehrinhalten, die zum Leben im Glauben anleiten. Der Forschungsstand wie auch die Exegese weisen auf die orientierende Kraft der biblischen

³³⁵ Es erwächst ihm daraus die Freiheit, auch zu Schwachheit und Unvermögen zu stehen.

³³⁶ Sie sind in einer Lebensphase, in der sie nach Orientierung suchen. Dazu gehören Berufsorientierung, erste Freundschaften und Perspektiven auf eine Partnerschaft fürs Leben und auch erste "Übernahme von ökonomischer Verantwortung" (Fammer & Alsaker 2002:34), wie sie sich im beginnenden Berufsleben äußert.

³³⁷ Vervielfältigung (Mitarbeitermultiplikation) beginnt.

³³⁸ In diesem Abschnitt sind der Forschungsstand im gemeindepädagogischen Kontext und der neutestamentliche Befund angesprochen.

Lehre hin. Zudem betonen beide Quellen, die Erfordernis ihrer Auslegung, damit sie in die Lebenssituation und Denkweise junger Erwachsener übertragen, verstanden und integriert werden kann. Lehrinhalte können u. a. durch Lehrverkündigung, Lehrgespräch, Bibelstudium und Lesen von theologischer Literatur weitergegeben werden. Es geht also um die Grundlage eines lehrmäßigen Fundamentes. Dabei erkennen Exegese wie Forschungsstand das Auswendiglernen von Bibelworten als einen wesentlichen Bestandteil an.³³⁹ Auf die Lehrverkündigung wie das Lehrgespräch soll nachfolgend näher eingegangen werden, da sie zentrale Mittel der Weitergabe von Lehrinhalten darstellen.

4.1 Lehrverkündigung

Der Gemeindepädagoge Printz (1996) verweist auf das Zeugnis der Heiligen Schrift. Es verdeutlicht, dass wesentliche Einsichten über den Sinn und das Ziel des Lebens dem Menschen nicht zugänglich sind. Sie bedürfen der Offenbarung. Sie muss verkündigt werden, „denn der Glaube kommt aus dem Hören, das Hören aber durch das Wort Christi“ (Röm 10,17). Die Weitergabe von Inhalten der Lehre geschieht in der Lehrverkündigung. Nachwuchsmitarbeiter bedürfen ihrer zuerst zur eigenen Persönlichkeitsreife und Orientierung. Das kommt auch im Wachstum des persönlichen Glaubenslebens zum Ausdruck. Zum anderen benötigen Teenmitarbeiter die Lehrverkündigung, um daran zu lernen, wie und was sie Jugendlichen wiederum an biblischer Lehre weitergeben sollen.³⁴⁰ Lehrverkündigung will informieren und tradieren. Zur Zeit Jesu wurde das durch Auswendiglernen praktiziert, indem seine Jünger den Wortlaut seiner Reden einübten. So konnte dieser mündlich an andere weitergegeben werden. Ein Lernender ist auf Deutung angewiesen, um die Lehre in den Rahmen seines bisherigen Denkens einfügen zu können. Darum geht die Lehrverkündigung dem Auftrag zu interpretieren in der Weise nach, dass sie die Inhalte der Lehre auslegt. Des Weiteren hat die Lehrverkündigung die Aufgabe zu formen und den Menschen in seinem ganzen Sein zu prägen. Sie spricht den Willen des Menschen an, indem sie zur Nachfolge Christi einlädt und in die Entscheidung stellt. Insofern teilt neutestamentliche Lehre nicht nur Heilstatsachen mit, sondern beinhaltet in gleicher Weise den Ruf zur Umkehr und zum Neuanfang. Desgleichen hat sie auch Lebensanweisung zu geben, in dem sie christliche Werte und Normen vermittelt. Daneben grenzt sie gegen Irrlehre

³³⁹ Vgl. auch LeRoy Eims (2005:149), Printz (1996:184,205-206).

³⁴⁰ Das schließt auch ein Auswendiglernen von Worten der Schrift ein. Ihre Wiederholung soll die Gewissheit vermehren (Printz 1996:184), Wissen verbessern, Einfluss auf Gesinnung, Einstellung und Haltung (:184) ausüben. Diese Art des Auswendiglernens hat somit ein „Inwendiglernen“ zum Ziel, wie es der englische Ausdruck mit „learning by heart“ besser beschreibt (:165).

ab. So vermittelt sie Orientierungshilfe und Bewahrung des einzelnen Christen wie der Gemeinde. Die Grenzen der Lehrverkündigung liegen darin, dass der Hörer sich in einer passiven Rolle befindet. Die gegebene Zuschauerhaltung kann ihn dazu verleiten, inhaltlich unbeteiligt zu bleiben.

Innerhalb der Personalführung sind ebenfalls Werte oder Normen zu vermitteln, nach denen das Miteinander zu gestalten ist (Hentzel, Kammel & Lindert 1997:559). Dennoch beruhen sie, kaum allein auf biblische Inhalte.³⁴¹ Zudem fokussieren sie normalerweise kein geistliches Wachstum und Reifen der Mitarbeiter im oben genannten Sinn.

4.2 Lehrgespräch

Im Forschungsstand wird das Lehrgespräch von Printz (1996) als ein zentrales Mittel der Förderung vertreten. Das wird durch den biblischen Befund unterstrichen, denn Jesus führte viele Gespräche mit seinen Jüngern (u. a. Lk 7,9-15). Ebenso wird die Bedeutung des Gesprächs bereits in Gesprächstherapie und Seelsorge wahrgenommen und genutzt. Das Lehrgespräch dient zur Verarbeitung von dem, was gehört wurde. Es ermöglicht Rückfragen zur Auseinandersetzung und Vertiefung des Gehörten. Das ist zum einen nötig, um mögliche Verständnisprobleme zu beheben. Zum anderen ist es angebracht, weil die Konfrontation mit der Bibel im Menschen Widerstand erzeugt. Denn das Herz³⁴² des Menschen wehrt sich natürlicherweise gegen das Wort Gottes (Gen 8,21). Ein Mitarbeiter und Christ ist durch seine Umgebung und Zeit geprägt. Dadurch ist er beeinflusst von unterschiedlichen Weltanschauungen, Gewohnheiten und Denkweisen, die der Heiligen Schrift widersprechen. Es können deswegen innere Spannungen im Mitarbeiter erzeugt werden. Sie zeigen sich in der Differenz zwischen seinem Wunsch, den göttlichen Maßstäben gehorchen zu wollen und den widerstreitenden Gedanken und Gewohnheiten, die ihn prägen. Um hier Entlastung und Hilfestellung zu geben, sind Gespräche hilfreich. Es können auf diese Weise Probleme und Fragestellungen geäußert und nach Lösungsansätzen gesucht werden. Das Lehrgespräch benötigt ein größeres äußeres Engagement als die Lehrverkündigung. Es kann dafür aber auch eine stärkere Betroffenheit im Gegenüber hervorbringen.

Übereinstimmungen zu Managementlehren finden sich insbesondere im Mentoring. Dort werden gezielt Treffen zu regelmäßigen Gesprächen innerhalb einer Mentoringbeziehung eingeplant, um den Mentoranden zu fördern. Aber auch das Mitarbeitergespräch ist hier zu erwähnen.

³⁴¹ Außer es handelt sich um einen bewusst christlich geführten Betrieben.

³⁴² Damit ist das Sein und Wollen des Menschen angesprochen.

5. Anleitung und Feedback

Der Forschungsstand stellt heraus, dass es Anleitung grundsätzlich in allen Bereichen der Mitarbeiterförderung bedarf. So spricht z. B. die Lehrverkündigung den kognitiven Bereich des Mitarbeiters an. Das Gespräch sucht dagegen die Vertiefung im affektiven Bereich. Die Anleitung freilich will die Umsetzung in die Praxis ermöglichen. Sie will Hilfestellung dazu geben, kognitiv verstandene Wahrheiten und Methoden im fachlichen, persönlichen wie geistlichen Bereich umzusetzen. Es benötigt ihrer aber nicht nur, um Fertigkeiten zu erlernen, sondern auch um geistliches Leben zu gestalten. Am dringendsten erfordert es allerdings der Anleitung dort, wo kaum Vorbilder vorhanden sind. Anleiten geschieht z. B. durch verbale Unterstützung wie u. a. Hinweisen, Vorzeigen, Anweisen, Raten. Andererseits vollzieht sie sich durch begleitende Mithilfe. Es wird im Forschungsstand mehrheitlich festgestellt, dass die pädagogische Aufgabe der Anleitung bisher in einschlägigen Werken der Gemeindepädagogik wenig berücksichtigt wurde. Ebenso wird in fehlender Anleitung das größte Defizit innerhalb der Gemeinden erkannt. So bemerkt u.a. Grethlein (1994:260), dass Anleitung zum geistlichen Leben eine bisher kaum wahrgenommene kirchliche Angelegenheit darstellt. Folglich bleibt das geistliche Bedürfnis vieler junger Menschen nach Besinnung und Erfahrungen unbeachtet.³⁴³ Es wird in der Literatur hinfort festgestellt, dass selbst erwachsene Christen der Anleitung in den verschiedenen Feldern des Lebens als Christ bedürfen (:179). Nimmt man diese Erkenntnis ernst, so lässt sich daraus die Konsequenz ziehen, dass das noch viel mehr für die in der vorliegenden Arbeit fokussierte Mitarbeitergruppe der 18- bis 22-Jährigen gilt. Sie sind darum zu begleiten, z. B. in der Umsetzung der von ihnen erfahrenen Glaubenswahrheiten. Denn für eine positive geistliche Entwicklung benötigen sie Anleitung für ein Leben, das sich nach christlichen Wertmaßstäben ausrichtet. Anleitung ist ebenso für die Entdeckung und Entfaltung und den rechten Einsatz von Gaben gefragt. Auch benötigt es da Hilfestellung, wo es um die Übernahme von Verantwortung geht.³⁴⁴ Die fachliche Förderung durch Anleitung beschreibt der Forschungsstand in der Kategorie Praxisbegleitung. Sie differenziert zwischen einer beratenden Begleitung in der Einstiegsphase und auch in der fortgeschrittenen Phase der Mitarbeit. Außerdem erachtet sie es als dringlich, dem Mitarbeiter regelmäßiges Feedback zu geben. Somit kann dieser feststellen, ob er Fortschritte in seiner Entwicklung macht.

³⁴³ Eine stetige Anleitung beansprucht mehr Anstrengung und Zeit, als zu verkündigen oder zu beraten. Denn Anleitung fordert ein persönliches Eingehen auf den Mitarbeiter und bezieht die Ebene des Handelns ein. Aufgrund der natürlichen Bequemlichkeit des Menschen weist Printz (1996) m. E. zu Recht auf die Gefahr hin, dass Vereine und Gemeinden gefährdet sind, bei der bloßen gedanklichen Auseinandersetzung „stehen zu bleiben und damit keine Außenwirkungen zu entfalten“ (:178).

³⁴⁴ Es lassen sich darüber hinaus viele weitere Bereiche ergänzen.

Anleitung wird in der Exegese dagegen mit Unterweisung umschrieben. Sie bezieht sich allein auf die geistliche Komponente.³⁴⁵ Zudem erfährt Timotheus durch das Beispiel von Paulus in der direkten Zusammenarbeit Anleitung für die Praxis. In der Unternehmensführung findet sich der Moment der Anleitung insbesondere in der Ausbildung von Nachwuchskräften. Hier spielen Mentoring wie Coaching eine entscheidende Rolle. Ebenso sind anleitende Züge im „Supportive Leadership“ (Hentzel, Kammel & Lindert 1997:268) erkennbar. Darin sind „Working Leader“ (:268) angesprochen, die nicht nur delegieren und Leistung verlangen, sondern im übertragenen Sinn „selber Hand mit anlegen“ (:268) und damit ein Beispiel geben und folglich anleiten.

Resümierend ist festzuhalten, dass Anleitung ein größeres Engagement als Beratung und Verkündigung erfordert, da sie persönlich auf den Mitarbeiter eingeht und die Handlungsebene einschließt. Sie impliziert ebenso ein gezieltes Feedback.

6. Übung und Gewöhnung

In einschlägiger Literatur wird auf ein nötiges andauerndes Training von Fähigkeiten hingewiesen, damit sie zu Fertigkeiten reifen können. Sollen sich dagegen neue evangeliumsgemäße Haltungen und Charaktereigenschaften entwickeln,³⁴⁶ so sprechen Forschungsstand und Exegese ebenfalls davon, dass es dazu ein wiederholtes Einüben durch beständiges Umsetzen bedarf. Das macht Mühe und erfordert Ausdauer.³⁴⁷ Deshalb brauchen Mitarbeiter hier die ermutigende und fördernde Begleitung anderer. Sie zeigt sich nach Ergebnissen der Exegese in seelsorgerlicher Ermahnung und Ermutigung.

Des Weiteren wird darauf hingewiesen, dass eine Form der Übung die Ausübung ist. Vieles was eingeübt werden soll, vollzieht sich durch die einfache Umsetzung desselben. Das Einüben und Ausüben ist im Bereich des geistlichen Lebens wie auch in praktischen Fähigkeiten nötig. Im geistlichen Bereich lässt es sich u. a. auf das Einüben einer regelmäßigen Zeit der Bibellese und des Gebetes beziehen. In den praktischen Aufgaben ist es z. B. auf die Gestaltung von Andacht oder Bibelarbeiten innerhalb der Teenagerarbeit anzuwenden. Ein fortdauerndes Training ist für Mitarbeiter einer Teenagerarbeit elementar. Es befähigt sie zunehmend zu einer Lebensform, die die Lehre mit dem Leben zu verbinden

³⁴⁵ Anleitung meint hier die pädagogische Unterstützungs-Handlung, die Mitarbeitern zu gewähren ist, um die Lehre ins Leben zu übertragen.

³⁴⁶ Letzteres ist darum unerlässlich, weil Mitarbeiter aus dem Leben als Nichtchrist Prägungen und Gewohnheiten mitbringen. Darum wird im NT immer wieder frisch auf das Einüben neuer positiver Haltungen und Gewohnheiten Wert gelegt (1Tim 4,6).

³⁴⁷ Unterstrichen wird dieses Kriterium von der Schrift in dem Sinne, dass darin immer wieder Beständigkeit oder Beharrlichkeit als ein zu erreichendes Ziel beschrieben wird (u.a. 2Thess 2,15; Off 3,11). Das ist mit Arbeit und Mühe verbunden (1Tim 6,12).

sucht. Im Bezug auf Fertigkeiten gewinnen sie an Sicherheit und Selbstständigkeit im aktiven Dienst. Darin können sich Begabungen zu festen Dispositionen entfalten. Durch Übung und Gewöhnung in den verschiedensten Bereichen gewinnen Mitarbeiter demzufolge geistlich, persönlich und fachlich an Qualität und werden zum positiven Vorbild für Jüngere befähigt. Es ist dabei nicht ratsam, sämtliche Bereiche gleichzeitig zu trainieren. Darum wird in entsprechenden Veröffentlichungen empfohlen, einen Förderungsplan mit dem Mitarbeiter zu erstellen. Er ermöglicht, einen Entwicklungsprozess individuell zu gestalten und anzupassen.³⁴⁸ Übung und Gewöhnung ist auch in einem Betrieb das entscheidende Kriterium, damit eine Fähigkeit ausgebildet und gefestigt wird. Sie spielt in der Ausbildung und praktischen Fortbildung eine außerordentliche Rolle. Nicht umsonst entstammt gerade aus dem gewerblichen Umfeld die Redewendung: „Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen“. Es bedarf der andauernden Übung und Gewöhnung, damit aus Fähigkeiten Fertigkeiten werden können.

6.1 Memorieren

Exegese und auch Forschungsstand weisen darauf hin, dass Memorieren von Bibelworten fördernde Auswirkungen zeigen. Es legt und verankert das Fundament der Lehre im jungen Erwachsenen und verbessert das Wissen darüber. Zudem festigt und orientiert Auswendiglernen von Schriftworten den geistlichen Menschen und hat damit Einfluss auf die Gesinnung und Haltung des Mitarbeiters.³⁴⁹ Ebenso ermutigt es und stärkt den Glauben, wenn sich an eine Verheißung erinnert wird. Das Wort Gottes selber fordert an verschiedenen Stellen zum Auswendiglernen von Schriftworten auf.³⁵⁰ Darum ist mit dem Memorieren ein Mittel zur Mitarbeiterförderung gegeben, dem in den letzten Jahrzehnten m. E. wenig Aufmerksamkeit in der Mitarbeiterförderung im gemeindlichen Kontext geschenkt wurde.

³⁴⁸ Der Aspekt wurde aus der Kategorie Praxisbegleitung des Forschungsstandes aufgegriffen und dem Kriterium Übung und Gewöhnung eingefügt. Desgleichen wurden die restlichen Elemente der Kategorie Praxisbegleitung in das Kriterium Anleitung aufgenommen. Damit wurde die Kategorie Praxisbegleitung aufgelöst, da ihre Inhalte den zuvor genannten Kriterien zuzuordnen sind.

³⁴⁹ Durch Memorieren von Bibelworten wird die Gewissheit des Glaubens vermehrt (Printz 1996:184) und biblisches Wissen verbessert. Das Memorieren nimmt Einfluss auf Gesinnung, Einstellung und Haltung (:184).

³⁵⁰ Ps 1 spricht von einem täglichen Nachsinnen über das Wort Gottes. Ps 119 ist voll von der Herrlichkeit des Wortes Gottes vom ersten bis zum letzten Vers. Sprüche 3,3-4 sprechen davon, Bibelverse auswendig zu lernen. 5Mose 11,18 ermahnt das Volk Israel, das Wort Gottes auswendig zu lernen. Jesus selbst sagt vom Heiligen Geist, dass er seine Nachfolger an das Gelernte erinnern wird. Der Heilige Geist wird und kann Menschen nur an etwas erinnern, was gelernt wurde (Joh 14,26).

6.2 Gaben erkennen und trainieren

Der Forschungsstand thematisiert nicht, wie Gaben erkannt werden. Dagegen berücksichtigt er aber das Training derselben. Das zeigt sich darin, dass hier von Fähigkeiten die Rede ist. Sie sollen zu Fertigkeiten ausgebildet werden. Im exegetischen Befund dagegen werden beide Aspekte der Materie thematisiert. Er spricht davon, dass Gaben erkannt und trainiert werden müssen. Speziell geht er auf die Gabe der Lehre ein.³⁵¹ Aber auch anderer Begabungen bedarf es in einer beziehungsorientierten Teenagerarbeit. Um Begabungen zu erkennen, ist es also anfangs nötig, dass Mitarbeitende sich erproben können. Werden Gaben sichtbar, brauchen Mitarbeiter das erforderliche Know-how, um die Fähigkeit optimal auszubauen. Ebenso ist der Raum zu gewähren, um die Begabung zu trainieren. Das geschieht u. a. in der praktischen Ausübung in der Teenagerarbeit.

7. Seelsorge

Im Bereich der Gemeindepädagogik, des CVJM und der Veröffentlichungen der evangelischen Landeskirche wird auf eine nötige seelsorgerliche Begleitung von Mitarbeitern hingewiesen. Es geht dabei um die seelisch-geistliche Hygiene. Dabei kann es sich gelegentlich einfach um Krisenintervention handeln. Wer wie häufig und bei welcher Person seelsorgerliche Hilfe in Anspruch nimmt, ist schwer zu organisieren. Dennoch ist Seelsorge nicht beliebig zu praktizieren. Die Begrifflichkeit der Seelsorge kommt im exegetischen Nachweis nicht ausdrücklich als Kriterium vor. Dennoch ist sie in der Sache gegeben. Sie wird sichtbar in der Ermutigung und Ermahnung. Sie sprechen die seelsorgerliche Unterstützung an. Diese will Mitarbeitenden helfen, in der Nachfolge zu leben und bei Versagen die vergebende Kraft Jesu Christi im Glauben neu zu ergreifen. In den Veröffentlichungen zur Personalführung findet sich eine Kongruenz in der Unterstützung des persönlich-psychischen Bereichs. Das zeigt sich zum einen bei Krisenintervention u. a. durch Coaching und zum anderen in einer begleitenden Mentoringbeziehung. Sie ermöglicht das Ansprechen von Problemen im zwischenmenschlichen oder persönlichen Feld und bietet somit eine Hilfestellung für den rechten Umgang damit.³⁵²

Einschlägige Literatur zum Forschungsstand stellt fest, dass die seelsorgerliche Komponente und die Förderung des geistlichen Wachstums von Mitarbeitern im

³⁵¹ Die Gabe, anderen die biblische Botschaft zu vermitteln, spielt hier eine wesentliche Rolle.

³⁵² Die Hilfestellungen schließen den geistlichen Bereich nicht ein. Diese Aussage gilt allgemein in Bezug auf Maßnahmen innerhalb der Unternehmensführung, es sei denn sie ist bewusst christlich geführt. Davon wird in der vorliegenden Arbeit nicht ausgegangen, da es nur in Ausnahmefällen gegeben sein wird.

gemeindlichen Kontext bisher noch kaum bis gar nicht wahrgenommen werden. Für die Mitarbeiterförderung im CVJM spielen Ermutigung und Ermahnung auf Grundlage der Heiligen Schrift jedoch eine entscheidende Rolle. Seelsorge beinhaltet neben der am Wort Gottes orientierten Ermutigung und Ermahnung auch Elemente des Lehrgesprächs.³⁵³

8. Ermutigung

Ein ermutigter Mensch hat den Mut, Widerstände, die sich z. B. auch bei der Persönlichkeitsentwicklung zeigen, zu überwinden. Außerdem gibt die Ermutigung dem Mitarbeiter die Kraft dazu, die von der Bibel her notwendige Umgestaltung in das Bild Jesu zu vollziehen. Andererseits stärkt sie in den Punkten, wo bereits erworbene Haltungen und Fähigkeiten erhalten oder vertieft werden sollen. Somit ist Ermutigung ein wesentliches Kriterium der Mitarbeiterförderung, das Motivationskraft freisetzen kann. Es braucht Ermutigung für das geistliche Wachstum wie auch für die Aneignung von Haltungen, Erkenntnissen und Befähigungen. Der Forschungsstand macht deutlich, dass Ermutigung auch durch Erinnerung geschehen kann. Aufmunternde und stärkende Auswirkungen zeigen sich z. B., wenn an ein verheißungsorientiertes Bibelwort erinnert wird.³⁵⁴ Die genannten Aussagen werden durch die Exegese bestätigt. Sie sieht in der Ermutigung ein biblisch-pädagogisches Mittel. Es steht in enger Verbindung zur seelsorgerlichen Ermahnung. Paulus ermutigt und ermahnt, um seine Mitarbeiter zu unterstützen, den Weg der Nachfolge zu gehen. Das ist insbesondere dann nötig, wenn Widerstände auftreten oder schwere Wege zu beschreiten sind. Darin ist auch mögliches Leiden um des Evangeliums willen eingeschlossen.³⁵⁵

Insbesondere die Supportive Leadership zeigt in der Personalführung einen hohen Grad an unterstützender und ermutigender Haltung gegenüber dem Mitarbeiter. Es steht die Absicht dahinter, ihn dadurch zu erhöhten Leistungen zu motivieren. Dabei wird deutlich, dass Ermutigung eng mit vertrauensbildenden Maßnahmen kollidiert. Dazu gehören der regelmäßige Kontakt zum Mitarbeiter und der Austausch mit ihm. Das kann einhergehen mit dem Abbau von Hierarchie, indem dem Mitarbeitenden ein Kontrollrecht gegenüber dem Höherstehenden eingeräumt wird. Anerkennung für geleistete Arbeit, wie das Angebot von Unterstützung bei Problemen am Arbeitsplatz, können ermutigende Folgen zeigen. Es hat hier auch das Moment der Wertschätzung seinen Platz.

³⁵³ Entwicklungspsychologische Grundkenntnisse und Anleitung in Gesprächsführung sind hier empfehlenswert.

³⁵⁴ Das geschieht z. B. durch Zuspriech eines anderen oder durch die eigene Erinnerung, wenn Bibelworte auswendig gelernt wurden.

³⁵⁵ Das ist z. B. in dem Fall gegeben, wenn ein Mitarbeiter der einzige Christ in Familie und Ausbildung ist oder jemand verlacht wird und eine Außenseiterposition einnimmt, weil er aus ethischen Gründen nicht bei allem mitmacht, was heute als Kavaliersdelikte gang und gäbe ist.

9. Ermahnung

Biblischer Befund und Forschungsstand im gemeindepädagogischen Feld sehen die zurechtweisende Ermahnung als nötige Hilfe, um einen Mitarbeiter in der Nachfolge zu leiten. Ermahnung zeigt dabei nicht nur falsche Wege auf, sondern setzt sich ganz dafür ein, den anderen wieder auf den richtigen Weg zu verhelfen.³⁵⁶ Die Exegese ergänzt, dass Ermahnung die Grundlage einer vertrauten Beziehung als auch das glaubhafte Lebensbeispiel des Anleitenden bedarf. Das beschriebene Prinzip findet sich vor allem ferner in der inzwischen unpopulär gewordenen Theorie X der Personalführungslehre wieder.³⁵⁷ Die inzwischen favorisierte Theorie Y geht von einem überaus positiven Menschenbild aus, das Ermahnung und Zurechtweisung nicht für nötig erachtet.³⁵⁸ Da das biblische Menschenbild jedoch davon berichtet, dass der Mensch auch Sünder ist, gehört der Aspekt der Ermahnung in den Bereich des Faktischen.

10. Patenschaften

Patenschaften werden als mögliches Begleitinstrument in der Literatur des CVJM genannt. Darin sind ältere Mitarbeiter oder Gemeindeglieder angesprochen, die sich nicht mehr im aktiven Dienst befinden. Durch regelmäßige Fürbitte für einen jüngeren Mitarbeiter der Teenagerarbeit und gelegentlichem Austausch mit diesem, erfährt dieser Stärkung und Hilfe. Patenschaften tragen zum Aufbau von vertrauten Beziehungen bei und schlagen zudem eine Brücke zwischen den Generationen. Diese ist nötig, da die Lebenswelten von Menschen verschiedener Altersstufen immer unterschiedlicher werden.³⁵⁹ Der exegetische Befund beschreibt das begleitende Element durch Patenschaften indirekt. Züge davon zeigen sich in dem Verhältnis zwischen Paulus und Timotheus, wobei diese Beziehung über eine Patenschaft weit hinausgeht. Verwandte Momente finden sich in der Unternehmensführung in der Bereitstellung von älteren Mentoren für jüngere Mitarbeiter.

³⁵⁶ Der Ursprung dafür kann Unkenntnis über den „rechten Weg zur Ursache haben“ (Printz 1996:207). Aber auch Verführung, Eigenwille und Ungehorsam, usw. können den Menschen auf den Irrweg führen. In diesem Zusammenhang will die Zurechtweisung als tägliche Korrektur für die „Zurückfindung von Irrwegen auf den rechten Weg dienen“ (:207).

³⁵⁷ Punkt: 3.4.1.1.

³⁵⁸ Punkt: 3.4.1.2.

³⁵⁹ Das macht auch vor der Gemeinde nicht Halt. So schreibt Hörnicke (2006): „Zugleich schwinden die sozialen Bereiche, in denen sich Junge und Alte begegnen können. Die Familien werden kleiner, Junge und Alte wohnen getrennt. Dadurch haben sie wenig Berührungspunkte und wissen wenig voneinander. Gott aber möchte sein Reich im Miteinander der Generationen bauen (:105)“.

11. Mentoring

Die Methode und Begrifflichkeit des Mentoring stammt aus der Unternehmensführung. Die Exegese weist aber hinreichend nach, dass sich inhaltlich viele Facetten desselben bereits in der Mitarbeiterförderung des Paulus gegenüber Timotheus widerspiegeln (u. a. 2Tim 3,14).³⁶⁰ In den vergangenen 10 bis 15 Jahren fand die Methode ihren Eingang in die Gemeindeliteratur.³⁶¹ Mentoring im Kontext der Gemeinde ist ein Instrument der Begleitung, das den Mitarbeiter in einer Eins-zu-eins-Beziehung ganzheitlich fördern will. Es vereint viele der zuvor genannten Prinzipien der Förderung in sich.³⁶² In der CVJM-Literatur wird es mit dem Begriff der Mitarbeiterbegleitung in Verbindung gebracht.³⁶³ Die Methode des Mentoring setzt gewisse Verbindlichkeiten voraus. Sie beinhalten regelmäßige Treffen zum Gespräch, ein gegenseitiges Wohlwollen und auf Seiten des Mentors die nötige Verschwiegenheit über die bearbeiteten Inhalte. Es geht in dieser Begleitungsart darum, den Mentoranden zu ermutigen und durch das vorbildliche Leben des Mentors anzuregen, Jüngere in gleicher Form zu fördern. Mentoring bietet die Gelegenheit, durch Gespräch geistliche Wahrheiten weiter zu geben und entstehende Fragen zu beantworten. Die Methode kann in den unterschiedlichsten Phasen der Mitarbeit angewandt werden. Sie gibt Praxisanleitung, die im fachlichen, persönlichen oder geistlichen Bereich liegen kann. Mentoring bietet den Rahmen, um Fähigkeiten in Fertigkeiten umzugestalten und neue christusgemäße Haltungen einzuüben. Das Vorbild des Mentors spielt dabei eine entscheidende Rolle. Ebenso nimmt das Lehrgespräch einen ausgedehnten Platz ein. Praxisbegleitung in Form von Anleitung und Training neuer Gewohnheiten oder das Üben von Fähigkeiten sind darin eingeschlossen. Auch der Bereich der Seelsorge findet im Mentoring seinen angemessenen Raum. Er zeigt sich durch ein ermutigendes und ermahnendes Verhalten des Mentors. Die vertrauensvolle Beziehung zwischen beiden Partnern bildet die Grundlage. Ott (1996) bringt diese Methode in Bezug zur Multiplikation von Mitarbeitern. Er stellt fest, dass Mentoring zwar viel Zeit

³⁶⁰ Das Prinzip des Mentoring findet sich auch an anderen Stellen der Schrift wieder. Z. B. in der Beziehung zwischen Mose und Josua (5Mose 1,38); Elia und Elisa (2Kön 1,12); Jesus und seine Jünger (Lk 6,40) und Barnabas und Paulus (Apg 11,25).

³⁶¹ Stanley und Clinton (1994).

³⁶² Vgl. u. a. Beziehungsaspekt, Wertschätzung, Lehrgespräch, Vorbild, Ermutigung, Ermahnung, Anleitung, Übung und Gewöhnung.

³⁶³ Es sind mögliche Ansprechpartner für Mitarbeitende, die ihnen zur Seite gestellt werden, um ihnen zu helfen, ihre persönliche und fachliche Situation zu reflektieren. Zudem erhalten junge Mitarbeiter durch Mentoring die Möglichkeit, in einem geschützten Rahmen Ermutigung und Korrektur zu erhalten. Es wird eine zunehmende Notwendigkeit an persönlicher Begleitung erkannt, damit Mitarbeiter nicht frühzeitig aus Überforderung und daraus erwachsender Frustration aussteigen. Da Mitarbeiterbegleitung sich nach Angaben der Autoren nicht von alleine ereignet, ist der Bau von zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb der Vereinsstrukturen nötig. Für Mitarbeitende in der Teenagerarbeit wird in dem Zusammenhang eine Einführung ins Mentoring empfohlen. Parallel zur Einführung sollten eigene Praxiserfahrungen darin gesucht werden. Das geschieht, indem zeitweise selber eine Mentoringbeziehung mit einer erfahrenen und älteren Person eingegangen wird. Durch die Auswertung derselben soll der jeweilige Kompetenzbereich im Bezug auf die Arbeit mit Teenagern vergrößert werden.

benötigt, aber dennoch in vielen Punkten am effektivsten ist. Es führt auf längere Sicht gesehen zur Vervielfältigung von Mentoren und Mitarbeitern.³⁶⁴

Innerhalb der Personalführung beschreibt die Supportive Leadership eine dienende Leiterschaft. Sie beinhaltet eine große Bandbreite von Mitteln, die der Führende einsetzt. Die Maßnahmen reichen von Anerkennung gegenüber dem geleisteten Einsatz über das Angebot von Hilfe bei Problemen am Arbeitsplatz bis zum aktiven Zuhören. Will man diesen Führungsstil institutionalisieren, so ist das u.a. im Mentoring gegeben. Denn es geht über die tägliche aufgabenbezogene Förderung und Unterstützung wie auch Beratung weit hinaus. Mentoring verfolgt dementsprechend eine mittel- bis langfristige Personalentwicklung.³⁶⁵ Die Literatur zum exemplarischen Forschungsstand beschreibt vorwiegend ein externes Mentoring.³⁶⁶ Diese Variante ermöglicht eine vermehrte Außensicht der unterschiedlichen Problemstellungen und Gegebenheiten. Der biblische Befund ergänzt sie durch die Version eines internen Mentoring.³⁶⁷ Diese Form der Begleitung ermöglicht eine umfassendere Prägung. Sie vollzieht sich durch das nahe Erleben eines Vorbildes, dem nachgeahmt werden kann.³⁶⁸

12. Lebensform der Mitarbeitergemeinschaft

Entsprechende gemeindepädagogische Literatur weist auf die Bedeutung des Erziehungsfeldes innerhalb einer Lebensform. Ihre prägende Auswirkung durch geschlossene Gruppen kann durch eine Förderung im direkten Kontakt zwischen Anleiter und Anzuleitendem nicht ersetzt werden. Weil das Erziehungsfeld eine solch beachtliche Auswirkung zeigt, stellt sich die Frage nach den Möglichkeiten der Gestaltung des Erziehungsfeldes innerhalb des CVJM. Jeder Mensch benötigt eine Lebensform, in der er Haltungen und Verhaltensformen lernen kann. Darum bedarf auch der Mitarbeiter innerhalb des CVJM-Ortsvereins einer Lebensform, um auf der Grundlage der Gnade den Weg der Nachfolge lernen und gehen zu können. Es handelt sich folglich darum, die Chance wahrzunehmen, das Miteinander im CVJM als eine pädagogisch erfolgreiche Lebensform zu gestalten. Sie findet dazu ihre unterschiedlichen Ausprägungen oder Gestaltungsweisen innerhalb der mannigfachen Gruppen des Vereins.

³⁶⁴ Das liegt darin begründet, dass der Mitarbeiter persönliche Veränderungen und inneres Wachstum kaum aus sich selber hervorbringen kann. Vielmehr benötigt er dazu Menschen, die ihn beraten, herausfordern, ihn begleiten und stützen „und auf dem Weg weiterhelfen“ (Bamberger 2000:47).

³⁶⁵ Ausführlicher wird es in Punkt: 3.4.4 Nele Haasen (2001) – Mentoring behandelt.

³⁶⁶ An dieser Stelle wird es in der Bedeutung verwendet, dass der Mentor nicht dem Mitarbeiterteam des Mentoranden entstammt.

³⁶⁷ Der Mentor Paulus ist mit seinem Mentoranden Timotheus zeitweise in einem Team tätig. Eine vermehrt ganzheitliche Prägung durch Vorbild und Nachahmung wird dadurch ermöglicht.

³⁶⁸ Der Beziehungsaspekt spielt hier eine wesentliche Rolle.

Es geht in der vorliegenden Arbeit um die Lebensform der Mitarbeitergemeinschaft innerhalb eines CVJM-Ortsvereins. Im Blick darauf betont die gemeindepädagogische Literatur die Bedeutung von grundsätzlicher Beziehung zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern. Es wird dabei nach neuen Formen gelebter Gemeinschaft gesucht, die eine persönliche Atmosphäre und menschliche Begegnungen widerspiegeln. Außerdem wird die Ausstrahlungskraft einer lebendigen Mitarbeitergemeinschaft thematisiert.³⁶⁹ Auf die Notwendigkeit von Verbindlichkeiten und längere Zeiten gemeinsamen Lebens wird zudem verwiesen. Sie sind ebenso zum Aufbau von Beziehungen wesentlich. Es zeigt sich hier demzufolge ein enger Zusammenhang zwischen vertrauten Beziehungen und der positiven Prägekraft einer Lebensform, wie sie sich in der Mitarbeitergemeinschaft eines CVJM-Ortsvereins manifestiert. Darin finden sich unterschiedliche Gestaltungsweisen, die im Folgenden aufgegriffen werden.³⁷⁰

12.1 Gestaltungsweise: Mitarbeiterkreis

Vorab ist der Mitarbeiterkreis zu fokussieren. Er wird in der CVJM-Literatur als ein Instrument der Mitarbeiterbegleitung betrachtet. In ihm soll Förderung, Forderung, Motivation und Delegation von Verantwortlichkeiten umgesetzt werden. Zudem ist sein Ziel, dass die Gemeinschaft aller Mitarbeiter erlebt und gelebt wird. Das setzt eine gewisse Verbindlichkeit voraus, in der der Einzelne regelmäßige Zusammenkünfte wahrnimmt. Infolgedessen ist auf Zeiten zu achten, die auch Schüler wahrnehmen können. Ein weiteres Ziel verfolgt der Mitarbeiterkreis in der geistlichen Weiterführung. Dazu bedarf es Lehrverkündigung, aber auch Zeiten des gemeinsamen Gebetes und des Lobes Gottes. Eine weitere Gestaltungsweise der Mitarbeitergemeinschaft findet sich in Kleingruppen.

³⁶⁹ Veröffentlichungen des CVJM erwähnen, dass Mitarbeiter, die eine positiv gelebte Mitarbeitergemeinschaft erfahren haben, leichter für Jugendliche als wirkungsvolles Vorbild agieren. Diese Feststellung untermauert die Prägekraft einer Lebensform wie zuvor beschrieben.

³⁷⁰ Die Mitarbeitergemeinschaft als Lebensform kennt unterschiedliche Gestaltungsformen. Der Forschungsstand thematisiert den Mitarbeiterkreis und die Kleingruppen. Dazu ist auch das Mitarbeiterteam zu zählen, welches sich innerhalb der Exegese bedingt auf die Dienst- und Lebensgemeinschaft von Paulus und seinen Mitarbeitern beziehen lässt.

12.2 Gestaltungsweise: Kleingruppen

Kleingruppen bieten den Rahmen, in vertrauter Art miteinander umzugehen und voneinander zu lernen. Glauben kann darin vorgelebt und miteinander geteilt und umgesetzt werden. Es gibt unterschiedliche Formen solcher Kleingruppen. Sie gehen u. a. von Hauskreisen über Jugend- und Bibelgesprächskreise. Als einzige Ausprägung konkretisiert der exemplarische Forschungsstand allerdings das Mitarbeiterteam. Es zeigt für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit eine besondere Relevanz, wie folgende Ausführungen zeigen.

12.2.1 Mitarbeiterteam

Als Kennzeichen einer förderlichen Teamgemeinschaft werden im Kontext der gemeindlichen Literatur gegenseitige Hilfe in praktischen Dingen und ermutigendes Verhalten genannt.³⁷¹ Genauso ist der aufrichtige und ständige Austausch untereinander sehr wichtig. Probleme werden offen angesprochen. Die Exegese arbeitet heraus, dass das Team gerade die Lebensform des Apostels war, in der er Mitarbeiter heranzog. Hier wurde aber nicht nur der Dienst, sondern das ganze Leben miteinander geteilt. Der Gesichtspunkt der Dienstgemeinschaft findet sich im Mitarbeiterteam wieder. Jedoch stellt die Literatur zum Forschungsstand fest, dass diese Art des kommunikativen Umgangs heute nicht mehr selbstverständlich gelingt. Argumentiert wird mit einer steigenden Individualisierung innerhalb der Gesellschaft, die auch ihre Auswirkungen bis in die Gemeinden hinein zeigt. Beziehungsorientiertes Verhalten, wie es ein funktionierendes Teamleben bedingt, muss deshalb neu gelernt werden.³⁷² Mitarbeitende sind also anzuleiten, die erforderlichen Haltungen zu gewinnen. Das beinhaltet einen bewusst eingeleiteten Förderungsprozess, der sich gleichsam in der Mitarbeit innerhalb eines Teams vollzieht. Da Haltungen vorwiegend durch das Vorbild eines anderen geformt werden, ist an dieser Stelle zu fragen, wo Beziehung zwischen Mitarbeitern und Anleitern über die gemeinsame Dienstzeit im Team hinaus Begegnungsorte finden kann.³⁷³

Auch innerhalb eines Unternehmens gibt es eine Lebensform bzw. Unternehmenskultur, die sich innerhalb des Mitarbeiterteams gestaltet (Hentzel, Kammel & Lindert 1997:544).³⁷⁴ Wie zuvor erarbeitet, ist bewusst darauf zu achten, dass eine sich positiv auswirkende Kultur

³⁷¹ Ebenso einzuschließen ist ermutigendes Lob.

³⁷² Punkt: 3.1.4.3 Kriterium: Lebensform, Beispiel: Mitarbeiterteam.

³⁷³ Voneinander lernen durch Vorbild und Nachahmung kann sich im Team insbesondere dann ereignen, wenn Einsteiger und fortgeschrittene Mitarbeiter in einer Gruppe zusammengestellt sind und vertraute Beziehungen entstehen.

³⁷⁴ So hat jene, die Fairness achtet, ebenso Auswirkung wie solche, in der Unloyalität oder Mobbing an der Tagesordnung sind. Sie prägen das Arbeits- und Beziehungsklima innerhalb der Arbeitsgruppe.

innerhalb des Teams gelebt wird. Das vollzieht sich in der Unternehmensführung, wie nachstehend ersichtlich wird. Durch das Menschenbild der Theorie Y motiviert wird im Management auf eine Lebensform geachtet, die Mitarbeitern und damit dem Unternehmen dient.³⁷⁵ Das spiegelt sich z. B. in einem kooperativen Führungsstil wider. Er sieht die Person und nicht nur die Funktion des Mitarbeiters an. Solchermaßen wird u. a. eine gesteigerte Identifikation der Mitarbeitenden mit den Zielen des Unternehmens angestrebt (:114). Sie legt eine gute Basis dafür, dass Mitarbeitende ihre eigenen Ziele mit den Zielen der Personalführung vermehrt verbinden. Es erhöht sich demzufolge ihre Einsatzbereitschaft, was die Produktivität des Betriebes steigert. Die förderliche Haltung dem Mitarbeiter gegenüber ist tendenziell als positiv zu bewerten,³⁷⁶ da es sich motivierend auf dessen Entfaltungsprozess innerhalb der Teamgemeinschaft auswirkt.³⁷⁷

12.2.2 Helfer- und Mitarbeiterstatus

Exegese wie auch die Literatur aus dem CVJM beschreiben zwei Arbeitertypen innerhalb eines Teams. Zum einen sprechen sie von einem fortgeschrittenen Mitarbeiter, der bereits längere Zeit tätig ist. Zum anderen ist die Rede von einem Einsteiger, der erst wenig Erfahrung in der Mitarbeit aufweist. Beide Typen tragen unterschiedlich starke Verantwortung und gehen verschiedenartigen Aufgaben nach. Mit zunehmender Befähigung der Personen wechseln sich allerdings ihre Aufgabenbereiche. Am Beispiel von Timotheus zeigt der exegetische Nachweis, dass er zu Beginn vermehrt Arbeiten eines Gehilfen im Hintergrund verrichtet. Mit wachsender Befähigung entwickelt er sich jedoch zum selbstständigen Mitarbeiter, der schließlich zum Gemeindeleiter wird. Die Exegese erkennt in dem Phänomen ein gewisses Stufensystem. Es drückt den Unterschied zwischen einem Mitarbeiter im Anfängerstatus und einem im Fortgeschrittenenstatus aus. In Veröffentlichungen des CVJM findet sich eine ähnliche Variante. Sie bezeichnet diese Art System mit dem Helfer- und Mitarbeiterstatus. Der Helferstatus bietet Einsteigern den Raum, um zu lernen, auszuprobieren und Fehler zu machen. Somit kann er sich in dem Lernfeld fachlich und auch in Glaubensfragen weiterentwickeln. Der Helferstatus beinhaltet relativ wenige Verpflichtungen. Jedoch zielt er auf eine verantwortliche Mitarbeit, die bereit ist Verbindlichkeiten einzugehen. Der Helferstatus trägt ebenso Züge einer Probezeit und ist begrenzt auf ca.

³⁷⁵ Das im Management favorisierte Menschenbild der Theorie Y hat sich zur Aufgabe gestellt, einen Rahmen dafür zu schaffen, der den Mitarbeitenden bestmöglichst darin unterstützt, seine Ziele effektiv zu erreichen. Das berührt m. E. auch die bewusste Gestaltung der Lebensform.

³⁷⁶ Sie sieht im Gegenüber Potenzial an Kreativität und möglichen Begabungen, das es im Team zu entfalten gilt.

³⁷⁷ Dennoch ist kein Automatismus derselben Entwicklung zu erwarten, vgl. dazu Punkt: 3.4.1.3.

zwei Jahre. Sie kann aber auch kürzer sein³⁷⁸ oder bei Bedarf verlängert werden, z. B. wenn sich ein Berufungsgespräch unbefriedigend gestaltet. Genauso ist es im Bereich des Möglichen, eine Helferzeit zu beenden, ohne dass es zu einer verbindlichen Mitarbeiterschaft führt. In dem Fall scheidet der Helfer aus der Mitarbeit aus. Die Literatur weist in dem Zusammenhang aber ausdrücklich darauf hin, dass das nicht einem Ausschluss des Helfers aus dem Verein gleichkommt, sondern nur die Entbindung seiner bisherigen Aufgaben beinhaltet. Der Vorgang beschreibt also keine unveränderbare Situation, sondern kann sich auch als eine Art der „Beurlaubung“ erweisen.³⁷⁹ Wenn der Helfer soweit gereift ist, dass er eine verbindliche Mitarbeiterschaft eingehen will, so wird er berufen und öffentlich in die verantwortliche Mitarbeit eingesetzt.

Im Prinzip des Helfer- und Mitarbeiterstatus lässt sich eine wachsende Verantwortungszunahme erkennen, die Einsteiger vor Überforderung schützt. Damit ist ebenso der Bereich der Partizipation angesprochen. Sie führt, erkennbar an dem Beispiel von Timotheus, schließlich zur Delegation in der vollkommenen Verantwortungsübernahme.³⁸⁰ Daneben sei darauf hingewiesen, dass er auch in leitender Funktion Anleitung, Ermahnung und Ermutigung von Paulus erhält, wie die zwei Timotheusbriefe verdeutlichen. Seelsorgerliche Begleitung und Anleitung verlieren sich also nicht generell im fortgeschrittenen Förderungsprozess. Sie bekommen allenfalls eine andere Qualität und Schwerpunkte. In der stufenweisen Förderung durch einen Helfer- und Mitarbeiterstatus, finden viele zuvor beschriebenen Prinzipien ihre Anwendung.³⁸¹

13. Leben miteinander teilen

Der biblische Befund verdeutlicht, dass Paulus nicht nur für ein paar Stunden mit seinen Mitarbeitern zusammen im Team arbeitete. Vielmehr verbrachte er auch darüber hinaus mit ihnen viel Zeit, da er sich mit ihnen in einer Dienst- und Lebensgemeinschaft befand. Darum konnte das Vorbild des Paulus eine große Kraft entwickeln. Denn es wirkte sozusagen Tag und Nacht auf seine Mitarbeiter ein. Sie konnten ihn beobachten, wie er anderen das Evangelium sagte und sie lehrte, danach zu leben. Zum anderen erlebten sie, wie er mit Problemen umging und darin seinen Glauben praktizierte. In der Lebens- und Dienstgemeinschaft vollzog sich insofern ein sehr starkes Lernen durch Beobachtung und

³⁷⁸ Allerdings wird angeregt, dass die Helferzeit nicht unter der Zeitspanne eines Jahres liegen sollte.

³⁷⁹ Denn es ist ja nicht auszuschließen, dass der ehemalige Helfer sich nicht doch unerwartet mit einer großen Bereitschaft und einem echten geistlichen Anliegen engagieren will.

³⁸⁰ Timotheus ist schließlich Leiter der Gemeinde in Ephesus (vgl. Punkt: 2.2.3 Exkurs: Der Briefempfänger).

³⁸¹ Z. B. Beziehungsaspekt, Gebet, Anleitung, Übung und Gewöhnung, Ermutigung und Ermahnung.

Nachahmung. Auf diese Weise wurden ihre Haltungen geprägt und Kenntnisse über die Lehre und ihre lebensschaffende Kraft erworben. Die Verknüpfung von Lehre und Leben wurden ihnen vorgelebt. Auch Veröffentlichungen des CVJM und Ott (1996) gehen darauf ein, dass es längere Zeiten gemeinsamen Lebens innerhalb einer Gemeinschaft bedarf.³⁸² Sie sind nötig, damit Beziehungen wachsen können. Lebendige Beziehungen bilden die Basis für eine positive Prägekraft. Als Beispiele für Zeiten gemeinsamen Lebens nennt die CVJM-Literatur Einkehrtage und Freizeiten.

Wenn also Leben und Dienst miteinander geteilt werden, können vertraute Beziehungen wachsen. Diese wiederum fördert die Bereitschaft junger Erwachsener von anderen durch Nachahmung zu lernen.³⁸³ Somit liegt in einer Lebens- und Dienstgemeinschaft ein starkes Potenzial, um Haltungen von jungen Erwachsenen durch Vorbild zu prägen und biblische Lehre ganzheitlich zu vermitteln. Es bleibt zu fragen, wie der Aspekt der Lebensgemeinschaft heute wieder neu fruchtbar angewandt werden kann.

³⁸² Zudem braucht es auch Begegnungsorte zwischen einzelnen Personen.

³⁸³ Folglich wächst auch die Bereitschaft, sich mit deren Werten auseinander zu setzen.

5. Korrelierende Überprüfung durch empirische Forschung

Die zuvor theoretisch erarbeiteten Prinzipien aus Forschungsstand und Exegese sind nachfolgend durch empirische Forschung wechselseitig zu überprüfen und zu ergänzen.³⁸⁴ Das gegenwärtige Kapitel zeigt die Vorgehensweise der empirischen Untersuchung auf. Es erläutert zuerst die grundsätzliche Orientierung der vorliegenden Studie, die qualitative Forschungsmethode und die gewählte deduktive und induktive Vorgehensweise. Des Weiteren skizziert sie eine Beschreibung des Forschungsfeldes. Auch werden die Vorannahmen der Forscherin, soweit sie bewusst sind, dargelegt, da sie einen Einfluss auf die Forschung haben können.³⁸⁵ Daran schließt sich die Vorstellung und Begründung des Leitfadeninterview als Methode zur Gewinnung von Daten an. Für die Interviews und ihre Fragen führt das Kapitel die Entstehung des Leitfadens auf. Im Anschluss daran stellt es die Untersuchungspersonen vor und erläutert deren Auswahl. Nachstehend wird der tatsächliche Hergang der Datengewinnung dokumentiert. Nachdem die Form der Datenerfassung, Transkription und Anonymisierung der Probanden erklärt ist, kommt es zur Analyse der Daten. Es wird dazu die zusammenfassende Inhaltsanalyse von Mayring eingesetzt. Fernerhin wird sie zunächst im Allgemeinen vorgestellt und anschließend auf das Interviewmaterial angewandt. Abschließend finden die ermittelten Forschungsergebnisse ihre Darstellung.

5.1 Forschungsdesign

Beim Erstellen eines Forschungsdesigns sind im Vorfeld gewisse Entscheidungen zu fällen. Es ist z. B. die Frage nach dem methodischen Ansatz zu klären. Soll er quantitativ oder eher qualitativ ausgerichtet sein oder verbinden sich beide triangulär³⁸⁶ miteinander? Zunächst sollen einleitende Gedanken in die Materie einführen.

³⁸⁴ Das geschieht in Form einer qualitativen Fallanalyse in Form einer Vergleichsstudie. Vgl. dazu Punkt: 1.1 Ziel; S. 16.

³⁸⁵ Bei Steinke finden sich Erläuterungen dazu, auf welche Weise das Vorverständnis des Forschers die Methodenauswahl wie auch das Verständnis des Forschungsgegenstandes beeinflussen kann (2003:324).

³⁸⁶ Zur Triangulation in der qualitativen Forschung siehe auch Flick (2003:309-318).

5.1.1 Qualitative und quantitative Methoden

Es kann an dieser Stelle nicht um eine ausführliche Darstellung noch Diskussion zur qualitativen und quantitativen Forschung gehen,³⁸⁷ vielmehr soll ein kleiner Einblick zur Problematik aufgezeigt werden. Qualitative und „quantitativ-standardisierte“ (:24) Forschung haben sich parallel zu zwei selbstständigen Zweigen der empirischen Sozialforschung ausgebildet (:24). Insbesondere in Deutschland lässt sich eine starke Tendenz dazu erkennen, qualitative und quantitative Methoden „zwei unterschiedlichen Methoden-,paradigmen‘ zuzuordnen“ (Kelle & Erzberger 2003:299). Doch so unüberwindlich wie es sich hier darstellen will, ist die Grenze zwischen der qualitativen und quantitativen Methodenwahl nicht zu ziehen. Denn es existieren seit geraumer Zeit Arbeiten, die sich darauf ausrichten, methodische wie methodologische Grundlagen für eine Verbindung und Integration beider Ansätze zu entwickeln (:299).³⁸⁸ So sieht Früh z. B. in der vor Jahren sehr kontrovers geführten Diskussion über „qualitative“ versus „quantitative“ Inhaltsanalyse eine gewisse Scheinkontroverse.

Nach Früh handelt es sich in der empirischen Sozialforschung „immer um inhaltliche Fragestellungen“ (zitiert in Diekmann 2003:511) im allgemeinen Sinn verstanden. Sie müssen in der beschriebenen Terminologie als „qualitative Sachverhalte gelten“ (zitiert in :511). Methodisch gesehen stellt sich daher immer nur die „Frage, auf welchem Weg man am angemessensten zu diesen ‚qualitativen‘ Erkenntnissen gelangt“ (zitiert in :511). Es können dabei „qualifizierende und quantifizierende Aspekte“ (zitiert in :511) in verschiedenen Phasen des Forschungsprozesses mit unterschiedlichen Gewichtungen aufgenommen werden. In der Regel wird es aber immer mit gewissen Kombinationen beider Vorgehensweisen verbunden sein. Denn der Forscher kann es allgemein bei der Interpretation eines Leitfadeninterviews kaum umgehen, in gewisser Weise zu quantifizieren (:511).³⁸⁹ Früh will durch seine Argumentationsweise allerdings nicht suggerieren, es bestünden „keine Unterschiede in der ‚Philosophie‘ verschiedener inhaltsanalytischer Ansätze“ (:511). Denn die Bezeichnung von Ansätzen ist die eine, und die Angemessenheit konkreter Methoden die andere Seite der Fragestellung. Entscheidend bleibt, ob die jeweilige Methode in ihrer qualitativen oder quantitativen Gestalt dem Ziel des jeweiligen Forschungsprojektes dient. Darüber wird im Folgenden nachgedacht.

³⁸⁷ Vgl. dazu „Qualitative Forschung: Ein Handbuch“ (Flick, Kardorff & Steinke 2003) und „Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen“ (Diekmann 2003).

³⁸⁸ Als Beispiel ist hier „Der empirisch-theologische Praxiszyklus als methodologischer Ansatz innerhalb der Missionswissenschaft“ von Tobias Faix zu nennen (2003b).

³⁸⁹ Dies vollzieht sich z. B. indem aus Häufigkeiten oder der Intensität von Äußerungen gewisse Schlussfolgerungen gezogen werden. Es zeigt sich z. B. dadurch, dass die mehrfache Nennung eines Themas oder die Nennung einer Person auf deren Bedeutungsgehalt für den Interviewten geschlossen wird.

5.1.2 Qualitative Entscheidung

Die vorliegende Untersuchung trifft eine Entscheidung für ein qualitatives Forschungsdesign.³⁹⁰ Denn das qualitative Design eignet sich in besonderer Weise für die der Arbeit zugrunde gelegte Zielformulierung und Forschungsfrage aus folgenden Gründen:

Zum einen hat die qualitative gegenüber der quantitativen Forschung eine vermehrte Ausrichtung am Alltagsgeschehen bzw. am „Alltagswissen“ der zu Untersuchenden entwickelt (Flick, Kardorff & Steinke 2003:23).³⁹¹ Die Vorgehensweise ist in den Bereichen vorzuziehen, wo es sich um die Erhebung eines bisher wenig erforschten „Wirklichkeitsbereiches“ handelt (:25). Dieses ist in dem zu untersuchenden Forschungsgegenstand der Mitarbeiterförderung von jungen Erwachsenen im Alter von 18 bis 22 Jahren im Rahmen der evangelischen Jugendarbeit gegeben.

Des Weiteren ist festzustellen, dass sich qualitatives Arbeiten dort insbesondere anbietet, wo theoriegeleitete oder repräsentativ quantitative Studien durch subjektive Sichtweisen ergänzt und interpretiert werden können (:25-26). Der genannte Sachverhalt ist ebenfalls in der vorliegenden Studie zu finden, da der Studie ein Theorieteil aus Exegese und Forschungsstand zugrunde liegt, welcher eine Ergänzung und Interpretation durch qualitative Forschung erfährt.

Ebenso berücksichtigen qualitative „Erhebungs-, Analyse- und Interpretationsverfahren“ (:23) verstärkt das kontextuelle Umfeld, um Datenmaterial zu gewinnen und auszuwerten. Dabei werden unterschiedliche Perspektiven der zu erforschenden Personen berücksichtigt (:23). Die Vorgehensweise entspricht dem zu untersuchenden Forschungsgegenstand der Mitarbeiterförderung von jungen Erwachsenen im Rahmen eines Ortsvereines des CVJM Baden. Der Gegenstand der Forschung wird darum aus drei unterschiedlichen Perspektiven betrachtet, um ein möglichst umfassendes Gesamtbild zu erhalten. Die Ergebnisse bilden die Grundlage, um daraus mögliche Anstöße zu einer verbesserten Praxis der Mitarbeiterförderung zu entwickeln.³⁹² Aus den drei genannten Faktoren begründet sich die Angemessenheit eines qualitativen Forschungsdesigns, das nachstehend weiter darstellt wird.

Qualitative Forschung versteht zudem die Reflexion des Forschers über sein Wahrnehmen und Agieren als ein entscheidender Teil der Erkenntnis und nicht als ein auszuschaltender Störfaktor (:23). Es geht ihr um ein Erkennen durch Verstehen von komplexen

³⁹⁰ Sie kann aber dennoch quantifizierende Elemente enthalten, wie bereits durch Früh (Diekmann 2003:511) erwähnt wird.

³⁹¹ Das liegt darin begründet, dass qualitative Interviews flexibler agieren und sich somit stärker dem Verlauf im Einzelfall anpassen können (Flick, Kardorff & Steinke 2003:25).

³⁹² Die drei Perspektiven werden aus der Sicht des zu fördernden jugendlichen Mitarbeiters, des anzuleitenden älteren Mitarbeiters und eines Verantwortungsträgers aus dem Vorstand erhoben.

Zusammenhängen und nicht um eine einzelne „(z. B. Ursache-Wirkung-) Beziehung“ (:23).³⁹³ Um der Perspektive des anderen so nahe wie möglich zu kommen, ist die Datenerhebung qualitativer Forschung von dem „Prinzip der Offenheit“ (:23) geprägt. Das zeigt sich u. a. in einer offenen Formulierung von Fragen innerhalb eines Interviews. Sie ermöglichen möglichst viel Spielraum der Antwortformulierung und lassen sich nicht auf nur zwei Varianten wie „Ja“ oder „Nein“ reduzieren.³⁹⁴

Methodisch bietet sich dafür das Leitfadeninterview an. Es ist die gängigste Art qualitativer Befragung und macht Ergebnisse unterschiedlicher Interviews vergleichbar. Trotzdem will das Gerüst genügend Entfaltungsmöglichkeit geben, spontan aus dem Gesprächsverlauf heraus neue Themen und Fragen einfließen zu lassen. Ebenso gibt es den Spielraum, auch Themen aus dem Interview heraus zu filtern, die bei der Konzeption des Leitfadens nicht geplant wurden (Bortz & Döring 2001:315). Aus den genannten Gründen ist die beschriebene Methode eine hier angemessene Form zur Datenerhebung. Mit ihr wurden in einer Fallanalyse Daten in Form eines Leitfadeninterviews erhoben und ausgewertet.

Qualitative Forschung produziert Daten als Text, wie etwa transkribierte Interviews. Dabei ist sie für die Mehrzahl der hermeneutisch angelegten Interpretationsverfahren auf das „Medium des Textes als Arbeitsgrundlage“ (:24) ausgelegt. Für qualitative Forschung gehören zu den anwendbaren Methoden u. a. die „Objektive Hermeneutik“ (Flick 2003:514) oder „Grounded Theory“ (:476). Da die zeitlichen Ressourcen für die zu schreibende Arbeit begrenzt sind und das Erlernen beider Methoden den gegebenen Zeitrahmen sprengen würde,³⁹⁵ entschied sich die Schreiberin der vorliegenden Arbeit für die Methode der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring. (:59). „Die Systematik der qualitativen Inhaltsanalyse folgt in der Regel vorher festgelegten Ablaufmodellen“ (Flick 2003:474). Ihre Vorgehensweise ist aus diesem Grund nachvollziehbar und leicht erlernbar (:474). Man kann durch sie das Datenmaterial³⁹⁶ in der Weise reduzieren, dass essentielle Inhalte erhalten bleiben, aber ein übersichtlicher Kurztext entsteht (:472). Der weitere Verlauf geht auf die deduktive wie induktive Vorgehensweise des qualitativen Forschungsdesigns ein.

³⁹³ Mit Verstehen ist hier ein methodisch kontrolliertes Nachvollziehen der Perspektive des anderen gemeint (Flick, Kardorff & Steinke 2003:23).

³⁹⁴ Im Gegensatz zur quantitativen Forschung, die auf diese Weise vorgeht.

³⁹⁵ Auch das für die objektive Hermeneutik benötigte Auswertungsteam fehlt.

³⁹⁶ Transkribierte Interviews.

5.1.3 Deduktives und induktives Vorgehen

5.1.3.1 Erläuterungen zum deduktiven und induktiven Vorgehen

Eine der entscheidenden Fragen für den Prozess der Forschung heißt: „Wie können Kategorien in der qualitativen Inhaltsanalyse gebildet werden?“ (Reinhoff 2005:125). In der allgemeinen methodologischen Forschungsliteratur werden drei Vorgehensweisen beschrieben. Dabei wird deutlich, dass sie zum einen induktiv, d. h. direkt aus dem Material gewonnen oder deduktiv verfasst werden können.³⁹⁷

Ansätze, die deduktiv ausgerichtet sind, bieten einerseits „die Chance größtmöglicher Systematik und regelgeleiteten Vorgehens“ (:127), können aber andererseits unter einem Mangel an Offenheit leiden. Aus diesem Grund weist Huber zu Recht auf eine notwendige Ergänzung deduktiver Vorgehensweisen mit induktiven Schritten hin. Er begründet es damit, dass der Forscher den Zugang zu der subjektiv geprägten Weltsicht der Interviewten nur finden kann, wenn ein induktives Vorgehen angestrebt wird, dass Kategorien aus dem Text³⁹⁸ gewinnt. Denn deduktives Vorgehen birgt die mögliche Gefahr in sich, lediglich einzelne Teilaspekte der Weltsicht des Gesprächspartners zu erforschen, die dazu aus ihrem subjektiven Sinnzusammenhang enthoben werden könnten (:127).

Eine induktiv ausgerichtete Kategorienbildung strebt demgegenüber nach Offenheit. Sie spürt nach „größtmöglicher Varianz in der Interpretation von Aussagen“ (:127). Andererseits kann sie wiederum aber eine Schwäche beim regelgeleiteten Vorgehen zeigen. Somit kann die Systematik unvollständig erscheinen, weil theoretische Elemente nicht beachtet wurden, die sich nicht aus den fallspezifischen Daten erheben ließen (:127). Folglich birgt die induktive Vorgehensweise nach Lissmann ebenso eine Einseitigkeit in sich. Sie kann zu einer verfrühten Bindung an einen Entwurf führen, welches Alternativkonzepte unberücksichtigt lässt (:127).

³⁹⁷ Wobei die letztere Variante aus dem Forschungsinteresse „bzw. Hypothesen, die sich z. B. in Leitfragen für Interviews niederschlagen, als Ausgangspunkt für Kategorien dienen. Weiter können Kategorien aus empirisch bereits abgesicherten Theorien bzw. Theorieteilen abgeleitet werden“ (Reinhoff 2005:125). Letzterer Variante schließt sich die vorliegende Studie im Bereich der deduktiven Kategorienbildung an, da der mögliche Zwang, der durch ein Fehlen von Selektionskriterien entsteht, zu einer sich ausweitenden Exploration aller eventuell interessant erscheinenden Aspekte führen kann. Dies „kollidiere“ nach Hopf (zitiert in Meinefeld 2003:270) mit der für eine „interpretative Forschung konstitutiven *intensiven Sinnerschließung* und überfordere in dieser Situation den Forscher“ (:270). Diese Aussage lässt sich auch auf die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse übertragen, die hier Anwendung findet. So weißt Mayring ausdrücklich darauf hin, dass es bei der qualitativen Inhaltsanalyse um ein „*Verstehungsprozess* von vielschichtigen Sinnstrukturen im Material“ (2003a:29) geht.

³⁹⁸ Transkript des Interviews.

5.1.3.2 Deduktives und induktives Vorgehen innerhalb der Studie

Um die Einseitigkeit in der allein deduktiven oder ausschließlich induktiven Vorgehensweise zu reduzieren, wird sich in dem der Arbeit zugrunde liegenden Forschungsdesign für eine Kombination aus beiden Varianten entschieden. Dabei wird der deduktiven Vorgehensweise aufgrund des theoriegeleiteten Charakters³⁹⁹ der Fallstudie (Flick 2003:253-254) ein größeres Gewicht beigemessen. Das deduktive Vorgehen zeigt sich darin, dass zunächst in einem Theorieteil sogenannte Prinzipien der Mitarbeiterförderung herausgearbeitet werden.⁴⁰⁰ Ihre Oberbegriffe bilden die Grundlage für die Entwicklung der Leitfragen der Interviews, um die Praxis der Mitarbeiterförderung zu erheben. Die anschließende Gegenüberstellung der Ergebnisse aus der qualitativen Fallanalyse mit den Inhalten der Prinzipien der Mitarbeiterförderung geschieht in Form einer Korrelation.⁴⁰¹ Dabei werden einerseits die Inhalte der theoretisch erarbeiteten Prinzipien als Messinstrumente an die aus der Forschung gewonnenen Ergebnisse gelegt, um die gegenwärtige Praxis zu beurteilen. Andererseits zeigen sich die Prinzipien aber offen für mögliche Ergänzungen in Form von bisher noch nicht aufgeführten Kriterien der Mitarbeiterförderung, die durch die qualitative Forschung, in Form von induktiver Kategorienbildung,⁴⁰² erkennbar werden. Das gewählte Forschungsdesign trägt somit der bereits erwähnten Aussage von Huber (Reinhoff 2005:127) Rechnung, der auf eine notwendige Ergänzung deduktiver Vorgehensweisen mit induktiven Schritten hinweist.

³⁹⁹ Es sollen vorab einige Gedanken über den „Begriff der Theoriegeleitetheit“ (Mayring 2003a:52) geäußert werden, da sich insbesondere innerhalb qualitativer Forschungsansätze immer wieder eine gewisse „Theoriefeindlichkeit“ (:52) erkennen lässt. Dabei wird davon ausgegangen, dass Theorien das Material verzerren und das Blickfeld zu sehr einengen würden. Dies könnte nach Ansicht der Kritiker für ein „Eintauchen in das Material“ (: 52) hinderlich sein. Wenn man demgegenüber allerdings Theorie als ein „System allgemeiner Sätze über den zu untersuchenden Gegenstand“ (:52) versteht, so ist sie als „nichts anderes als die geronnenen Erfahrungen“ (:52) anderer Menschen über diesen Forschungsgegenstand zu verstehen. Theoriegeleitetheit heißt von dem her gesehen, an die Erfahrung anderer anzuknüpfen, um einen „Erkenntnisfortschritt“ (:52) zu erlangen. Diesem Verständnis von Theoriegeleitetheit schließt sich diese Arbeit an.

⁴⁰⁰ So weist auch Mayring darauf hin, dass in einer „qualitativ orientierten Forschung“ (2003a:45) immer wieder herausgestellt wird, dass theoretische Argumente herangezogen werden müssen. Somit können „technische Unschärfen“ (:45) durch „theoretische Stringenz ausgeglichen“ (:45) werden. Dies betrifft vor allem die Erläuterung zur Fragestellung der Forschung. Wiederum betrifft es aber auch Feinanalysen. Theoriegeleitetheit meint von dem her gesehen, dass der Forschungsstand zum Untersuchungsgegenstand „systematisch bei allen Verfahrensentscheidungen“ heranzuziehen ist (:45).

⁴⁰¹ Wechselbeziehung.

⁴⁰² Das bezieht sich ebenso auf eine induktive Bildung von Unterkategorien.

5.1.4 Forschungsfeld

Beim Forschungsfeld handelt es sich um einen CVJM Ortsverein im Landesverband Baden. Um aktuelle Informationen darüber zu erhalten, ist ein Telefonat mit dem Vorstand B. am 12.06.2005 geführt worden. Die nachstehenden Angaben entstammen dem Gesprächsprotokoll.⁴⁰³

Der CVJM Ortsverein (CVJM O.) ist 107 Jahre alt und eng mit der Kirchengemeinde verbunden. Dies zeigt sich u. a. darin, dass der CVJM im Auftrag der Kirchengemeinde die Kinder- und Jugendarbeit betreibt. Es gibt gegenwärtig etwa 270 Mitglieder. Die Mitarbeiterzahl ist nicht genau bestimmbar, da ein Teil der Mitarbeiter (MA) punktuell an Projekten und speziellen Veranstaltungen mitwirkt, ein anderer Teil die regelmäßigen Gruppen betreut. Es gibt im CVJM 25 bis 30 Gruppen. Mitarbeiter werden offiziell eingeführt (z. B. im Gottesdienst). Es gibt einen sogenannten Helferstatus und einen Mitarbeiterstatus. Der Helferstatus beinhaltet eine unverbindliche Mitarbeiterschaft von jungen Teenagern, die nach der Konfirmation z. B. in die Jungschararbeit einsteigen können. Das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Helfern wird nicht „hierarchisch“ gelebt, obwohl die jeweiligen Partner wissen, wer der Verantwortungsträger ist. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt in der Kinder- und Jugendarbeit sowie in der Jungen-Erwachsenen- und Familienarbeit. Dennoch gibt es auch „ältere Mitglieder“, da es sich um einen traditionellen Verein handelt. Es besteht ein verhältnismäßig großer Vorstand von 12 Mitgliedern. Dazu gehören neben drei gleichberechtigten Vorstandsmitgliedern auch drei Beisitzer aus der „jüngeren Generation“ im Alter von 18 bis 22 Jahren. Ebenso sind drei Delegierte aus den drei MA-Kreisen⁴⁰⁴ und der Diakon aus der Kirchengemeinde (KG) einbezogen. Im Vorstand wird neben den aktuellen Aufgaben, die zu planen und zu organisieren sind, auch konzeptionell gearbeitet.

Das Motto für die nächsten ein bis zwei Jahre heißt „Zusammenwachsen, zusammen wachsen“ im doppeldeutigen Sinn. Es meint zum einen im Glauben weiter kommen durch gelebte Gemeinschaft, aber auch ein Zusammenwachsen über die verschiedenen Altersgruppen hinaus. Es soll das geistliche Wachstum des einzelnen Gliedes neu in den Mittelpunkt gestellt werden. Da der Verein eine große Bandbreite an Gruppen und auch eine große Altersspanne aufzeigt, wurden Überlegungen angestellt, wie die Gruppen und Generationen wieder mehr zusammenfinden können. Es gehen die Bemühungen dahin, traditionelle Veranstaltungen wie gemeinsame Freizeiten bewusster zu nutzen, um die

⁴⁰³ Das Protokoll wurde anschließend durch Vorstand B. auf seine Gültigkeit geprüft und bestätigt (kommunikative Validierung).

⁴⁰⁴ Es gibt drei altersspezifische Mitarbeiterkreise: Jungschar-, Jugend- und Erwachsenenarbeit. Jeweils ein Vertreter aus den unterschiedlichen Mitarbeiterkreisen sitzt als stimmberechtigter Vertreter im Vorstand.

Gemeinschaft zwischen den Generationen zu beleben. Zum anderen soll das Thema „Zusammenwachsen“ verstärkt thematisch betont werden.

In dem Bereich des Begleitens, Betreuens und Förderns sind im Vorstand die Grenzen schnell erkennbar. Nach Vorstand B. benötigt die Förderung von Mitarbeitern den Aufbau von Beziehungen und das fordert Zeit, die oft für einen Ehrenamtlichen mit Beruf und Familie nicht im Übermaß vorhanden ist. Um diesen Grenzen der Mitarbeiterförderung u. a. besser entgegenzukommen, hat sich der dreiköpfige Vorstand in verschiedene Verantwortungsbereiche aufgeteilt, die schwerpunktmäßig von den einzelnen Gliedern wahrgenommen werden sollen. Vorstand A. übernimmt dabei den Bereich der Mitarbeiterförderung. Sie ist nicht berufstätig und versorgt ihre Familie und hat daher „mehr“ Zeit für diese Aufgabe als die berufstätigen zwei anderen Vorsitzenden.

Der Bereich, in dem noch offene Fragen und Handlungsbedarf für den Verein erkannt werden, liegt im Bereich des persönlichen Begleitens, Förderns und Betreuens von Mitarbeitern durch Mitarbeiterbegleiter. Nach Vorstand B. gibt es immer wieder Äußerungen, dass sich Mitarbeiter allein gelassen fühlen. Darum bedarf es der Ansprechpartner, mit denen sie Probleme, aber auch Positives teilen können. Damit sind die jüngeren wie die älteren Mitarbeiter⁴⁰⁵ der unterschiedlichen Gruppenstunden und Kreise der CVJM-Arbeit gemeint. Da der Vorstand des CVJM diese Arbeit nicht allein durchführen kann, gibt es einen erweiterten Kreis von älteren, erfahrenen Mitarbeitern, welche die Mitarbeiterbegleitung durchführen. Des Weiteren hat der Vorstand auch die Begleitung von Helfern im Blick, sieht aber an der Begleitung von Mitarbeitern momentan den dringendsten Handlungsbedarf.

Es gibt Mitarbeiterrichtlinien. Darin wird u. a. für eine verantwortliche, gruppenleitende Mitarbeiterschaft vorausgesetzt, dass diese Personen mit Christus leben und sich nach dessen Maßstäben ausrichten. Außerdem schließt der Eintritt in eine verantwortliche Mitarbeiterschaft die Berufung⁴⁰⁶ durch den Vorstand ein. Für den Helferstatus bestehen nicht solch verbindliche Regeln. Eine gewisse Offenheit gegenüber dem christlichen Glauben wird erwartet, aber noch nicht das feste und klare Bekenntnis zu Christus. Der Helferstatus dient vielmehr als Orientierungszeit, damit junge Menschen in die Mitarbeit hineinschauen können und in dieser Zeit auch ihre Position zum christlichen Glauben klären können.

⁴⁰⁵ Sie werden im Infomagazin des CVJM Ortsvereins namentlich und mit Telefonnummer aufgeführt.

⁴⁰⁶ Beauftragung und Einsetzung in den Dienst.

5.1.5 Prämissen

Durch persönlich erfahrene Mitarbeiterförderung als Jugendliche und später als junge Erwachsene ist mir die Thematik der Mitarbeiterförderung zu einem wichtigen Anliegen für die Jugendarbeit, speziell für junge Erwachsenenarbeit, geworden. Angeregt durch eine mehrjährige Tätigkeit im Dienst als Hauptamtliche mit Schwerpunkt Kinder- und Jugendarbeit, versuchte ich den Gedanken der Mitarbeiterförderung, soweit es der zeitliche Rahmen erlaubte, immer wieder mit Einzelnen der zu untersuchenden Altersklasse umzusetzen. Während dieser Zeit entstand das Anliegen, nach möglichen Prinzipien der Mitarbeiterförderung zu forschen. Dabei handelt es sich um die Erarbeitung von möglichen Methoden, dienlichen Haltungen und Verhaltensweisen wie andere Arten von Hilfestellungen. Sie sind zu beachten, um junge Mitarbeiter im Alter zwischen 18 und 22 Jahren, die im Bereich der Teenagerarbeit tätig sind, besser fördern zu können. Das Anliegen speist sich aus der erkannten Notwendigkeit, ein spezielles Augenmerk auf die Förderung gerade dieser Altersgruppe zu legen, da sie sich in einer Lebensphase befindet, in der sie in vornehmlicher Weise⁴⁰⁷ in ihrer Persönlichkeitsentwicklung und in der Ausbildung von Fähigkeiten geprägt werden kann (Fittich & Velten 1994:24). Dies betrifft hier im Besonderen die Entwicklung und Förderung von Gaben und Fertigkeiten wie ihre Persönlichkeitsreife im Kontext von Gemeindearbeit.⁴⁰⁸

5.2 Datenerhebung

In der quantitativen Sozialforschung ist eine höchstmögliche Standardisierung bei der Gestaltung von Fragebogen und auch im dem Interviewverhalten angestrebt (Diekmann 2003:443). Dieser Strategie wird allerdings in der qualitativen Forschung mit erheblicher Skepsis begegnet. Dabei sind Einwände zu hören, die mit fehlender Offenheit einer strukturierten Befragung argumentieren. Es wird Kritik daran geübt, dass Phänomene und Informationen, die außerhalb des Fragerasters und der vorgegebenen Antwortkategorie liegen, gänzlich nicht für die Forschung erfasst und somit ausgeblendet werden. Auch sind Vorwürfe

⁴⁰⁷ Junge Menschen im Alter von 18 bis 22 Jahren befinden sich entwicklungspsychologisch gesehen in einer Lebensphase des Umbruchs: die Schulzeit geht bei vielen zu Ende und die Lehr- oder Studienzeit beginnt. Mit dem achtzehnten Lebensjahr erreichen sie die Volljährigkeit, die neue Rechte und Pflichten im gesellschaftlichen Gefüge mit sich bringt. Sie gehen erste Schritte zur äußerlichen Ablösung vom Elternhaus. Bedingt durch ein Studium oder den Antritt einer Ausbildungs- bzw. Arbeitsstelle ziehen manche von zu Hause aus und gründen einen ersten eigenen Haushalt. Ebenso stellt sich die Frage der Partnerwahl. In der Berufswelt und im Selbstmanagement müssen sie zunehmend Verantwortung übernehmen. Die jungen Menschen wollen sich und ihre Fähigkeiten erproben (Faix 1997:39). Die zu untersuchenden Personen werden in der Altersspanne zwischen 18 und 22 Jahren ausgewählt, da junge Menschen in dieser Lebenszeit in der Regel noch nicht durch Familiengründung gebunden sind.

⁴⁰⁸ Hier im Speziellen Teenagerarbeit.

zu vernehmen, dass der Interviewte durch die Sichtweise des Interviewers dominiert wird, da er seine Position nicht wie im Alltagsgespräch frei zum Ausdruck bringen kann (:443-444). Die Befragung ist nach wie vor als Standardinstrument bei Ermittlung von Meinungen, Fakten und Wissen in der empirischen Sozialforschung anerkannt (Schnell, Hill & Esser 1999). Das Ziel und der Vorteil von Leitfadeninterviews werden im Allgemeinen darin gesehen, dass durch die offen gestaltete Gesprächsführung und der dadurch vergrößerte Antwortspielraum der jeweilige Bezugsrahmen der interviewten Person bei der Beantwortung der Fragen mit zu erfassen ist. Diese erweiterte Möglichkeit lässt einen Einblick in die „Relevanzstrukturen und Erfahrungshintergründe des Befragten“ zu (:355). Dadurch, dass das Gespräch auf der Grundlage eines Interview-Leitfadens geführt wird, ist gesichert, dass alle forschungsrelevanten Felder auch wirklich behandelt werden bzw. dass eine „zumindest rudimentäre Vergleichbarkeit der Interviewergebnisse“ (:355) garantiert werden kann. Dem entsprechend beinhaltet der Leitfaden sogenannte „Schlüsselfragen“ und solche, die je nach Ablauf des Interviews relevant werden können, sogenannte Eventualfragen.

5.2.1 Auswahlkriterien

Die Untersuchung wird in Form einer qualitativen Fallanalyse im CVJM Landesverband Baden durchgeführt. Dabei sind nach Kelle & Kluge „theoretisch bedeutsame Merkmalskombinationen bei der Auswahl der Fälle möglichst umfassend zu berücksichtigen“ (zitiert in Kölbl 2000:4). Diese sollen im Folgenden beschrieben werden. Da die Masterarbeit danach forscht, wie Mitarbeitende auf unterschiedlichen Ebenen zu fördern sind, liegt es nahe, einen CVJM Ortsverband zu wählen, der über einen festen Mitarbeiterstab verfügt.⁴⁰⁹ Es soll in der Arbeit speziell um Mitarbeiterförderung von jungen Erwachsenen gehen, die in der Teenagerarbeit tätig sind. Speziell wird die Altersspanne von 18 bis 22 Jahren fokussiert. Ferner setzt ein weiteres Kriterium eine gute Zusammenarbeit zwischen evangelischer Landeskirche und Ortsverein voraus.

Die Untersuchung ist als „Vergleichsstudie“⁴¹⁰ (Flick 2003:252) konzipiert. Um zu untersuchen, welche Hilfen und Ressourcen Mitarbeitern an die Hand gegeben werden, um eine Teenagerarbeit zu leiten, sind drei unterschiedliche Personengruppen gewählt. Es handelt

⁴⁰⁹ Im Sommer 2004 wurde ein Erstgespräch mit dem Generalsekretär des CVJM Landesverbandes Matthias Büchle (Unteröwisheim) geführt und über das Vorhaben der Masterarbeit informiert. Er wollte das Forschungsvorhaben gerne seinerseits unterstützen und sprach seine Empfehlung dafür aus.

⁴¹⁰ Bei vergleichenden Studien wird der Fall nicht in seiner Ganzheit untersucht. Vielmehr nur auf einen bestimmten Ausschnitt, der von mehreren Personen bewertet wird. Angewendet auf die Untersuchung bedeutet es, dass unterschiedliche Personen auf den Aspekt der Mitarbeiterförderung hin befragt werden (Flick 2003:254).

sich dabei jeweils um zwei jüngere, anzuleitende Mitarbeiter im Alter von 18 bis 22 Jahren und zwei „ältere“,⁴¹¹ anleitende Mitarbeiter. Sie arbeiten unmittelbar mit den jeweiligen Nachwuchsmitarbeitern⁴¹² in einem Team zusammen. Zudem wird ein Mitglied des Vorstandes befragt. Alle drei Personengruppen werden zu den gleichen Themenkreisen interviewt. Es handelt sich bei der Auswahl der Untersuchungspersonen um eine Teilerhebung (Schnell, Hill & Esser 1999:249). D. h. es sind in der Arbeit nur ein Teil der existierenden Interviewpartner zu untersuchen, die ehrenamtlich in der Teenagerarbeit tätig sind. Bei der Auswahl der Untersuchungspersonen wird auf bestimmte Kriterien geachtet, in denen sich die Probanden unterscheiden sollen. Durch die Vorgehensweise ist ein möglichst breites soziales Spektrum der Mitarbeiterschaft angestrebt worden. Hinsichtlich der Auswahlkriterien wurde auf Unterschiede in den folgenden Bereichen geachtet. Sie betreffen Geschlecht, Ausbildung, Schulbildung und Sozialisation im Blick auf den CVJM. Dabei ist jeweils eine Person aus einem vom CVJM geprägten Elternhaus zu wählen. Dagegen ist eine andere Person zu gewinnen, die nicht aus dem Kontext stammt. Das liegt z. B. dann vor, wenn eine Person durch missionarische Jugendarbeit Zugang zur Mitarbeit fand. Ebenso ist ein Mitglied des Vorstandes zu interviewen. Dabei fällt die Wahl auf die Person, die innerhalb der Vorstandsleitung den größten Bezug zur Mitarbeiterfrage aufweist.

Der CVJM Ortsverein wurde durch Mund-zu-Mund-Propaganda⁴¹³ gefunden. Er ist zum einen aufgrund seiner engen Zusammenarbeit mit der evangelischen Landeskirche vor Ort und zum anderen wegen seiner beachtlichen Größe von über 250 Mitgliedern gewählt worden. Sie ließen einen Mitarbeiterstab im Bereich der Teenagerarbeit und eine gewisse Repräsentation innerhalb des CVJM Landesverbandes vermuten. Ein anderer wesentlicher Gesichtspunkt zeigte sich beim Erstgespräch mit dem Vorstandsmitglied B. Er bekundete, dass das Leitungsteam seit geraumer Zeit im Punkt der Mitarbeiterförderung und -begleitung eine Schwachstelle im Verein erkennt, die Handlungsbedarf anzeigt. Der Verein stellte sich darum gerne für die Untersuchung zur Verfügung.

Die Leitung des Ortsvereins besteht aus drei gleichberechtigten Mitgliedern. Das weibliche Vorstandsmitglied A. ist seit ca. einem halben Jahr zuständig für den Bereich Mitarbeiterbegleitung und wurde daher als Interviewpartner gewählt und durch Vorstand B. für die Vergleichsstudie gewonnen.

⁴¹¹ „Älterer Mitarbeiter“ steht hier als Synonym für einen Mitarbeiter, der in der Fallstudie mindestens vier Jahre älter ist und daher eine größere Lebens- und Praxiserfahrung in der Mitarbeit aufweist.

⁴¹² Nachwuchsmitarbeiter steht als Synonym für Mitarbeiter in der Teenagerarbeit im Alter von 18 bis 22 Jahren.

⁴¹³ Nach Mayring (2003a:48) stellt die Vorgehensweise eine Option dar, um zu Untersuchungsobjekten zu gelangen.

Die Teenagerarbeit des Vereins führt getrenntgeschlechtliche Kreise und unterscheidet zwischen Jungenschaft und Mädchenkreis. Im Mädchenkreis gibt es eine ältere und zwei jüngere Mitarbeiterinnen. Da es nur eine ältere Person gab, wurde sie telefonisch angefragt und konnte gewonnen werden. Sie stammt aus einer CVJM Familie. Bei den beiden jüngeren Mitarbeiterinnen handelte es sich zum einen um eine Praktikantin, die sich anschließend zum hauptamtlichen Dienst ausbilden lassen will. Die andere junge Frau war eine Mitarbeiterin, die sich im Studium befand. Beide Personen waren im Alter von 18 bis 22 Jahren. Die Auswahl (Sampling) fiel auf letztere Person, da die Untersuchung ehrenamtliche Mitarbeit fokussiert. Sie kam ebenfalls aus einer CVJM-Familie. In der Jungenschaft gab es einen älteren und zwei jüngere Mitarbeiter. Der jüngere der zwei Nachwuchsmitarbeiter kam aus dem CVJM. Der andere stammte nicht aus CVJM-Kreisen. Das Sampling entschied sich für letzteren, um einen Gegensatz zur ersten Untersuchungsperson des Mädchenkreises zu finden. Ebenfalls stammte der ältere Mitarbeiter nicht aus CVJM-Hintergrund und bildete damit einen entsprechenden Gegenpol zur älteren Mitarbeiterin des Mädchenkreises. Nachdem der ältere Mitarbeiter der Jungenschaft telefonisch gewonnen werden konnte, bemühte sich die Schreiberin der vorliegenden Arbeit mit Erfolg um den jüngeren Mitarbeiter.

Die Auswahl der Probanden erfolgte im Zeitraum von Mai bis Juni 2005. Mittels Telefonat wurde ihnen das Projekt kurz vorgestellt. Gleichzeitig wurde das Thema und das Ziel der Analyse erklärt, sowie die Gesprächsbereitschaft erkundet. Im weiteren Verlauf sind Termin und Ort des Interviews abgeklärt worden.

Nachfolgend sollen die Interviewpartner in kurzen Zügen in Form einer Tabelle vorgestellt werden.

5.2.2 Vorstellung der Interviewpartner

Position	Namen	Herkunft	Beruf	Familienstand	Alter
Vorstandsmitglied (V)	Person A.	Im CVJM aufgewachsen, in die Mitarbeit hineingewachsen	Erzieherausbildung	Verheiratet, zwei kleine Kinder	Ca. 31 Jahre
Älterer Mitarbeiter (AMA ⁴¹⁴) in der Jungenschaft = Teenkreis für Jungen ab 14 bis 17 Jahren	Person B.	Kommt nicht vom CVJM, bekam durch missionarische Jungschararbeit Kontakt zum CVJM, als Jugendlicher in die Mitarbeit hineingewachsen	Studiert Diplomfinanzwirt	Ledig	Ca. 26 Jahre
Nachwuchsmitarbeiter (NMA ⁴¹⁵) in der Jungenschaft	Person C.	Kommt nicht vom CVJM, kam durch missionarische Teenagerarbeit in die Jungenschaft, durch Person B. in die Mitarbeit eingestiegen Kommt aus katholischem Elternhaus	Ausbildung zum Bürokaufmann, 1. Ausbildungsjahr	Ledig	Ca. 22 Jahre
Ältere Mitarbeiterin (AMA) im Mädchenkreis (MÄK) = Teenkreis für Mädchen von 14 bis 17 Jahren	Person D.	Im CVJM aufgewachsen, Vater war in ihrer Kindheit CVJM-Vorstand, in Mitarbeit hineingewachsen	Abgeschlossenes Studium im Fachbereich Sozialpädagogik	Verheiratet mit dem Landesjugendsekretär des CVJM Baden, der u. a. für junge Erwachsenenarbeit zuständig ist, ⁴¹⁶ ein kleines Kind	Ca. 28 Jahre
Nachwuchsmitarbeiterin (NMA) im Mädchenkreis (MÄK)	Person E.	Im CVJM aufgewachsen, Vater war in ihrer Kindheit CVJM-Vorstand, in Mitarbeit hineingewachsen	Studiert Sonderschulpädagogik, im 2. Semester.	Ledig	Ca. 21 Jahre

Tabelle 1: Vorstellung der Interviewpartner

⁴¹⁴ „Älterer Mitarbeiter“ (AMA) meint hier, dass der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin mindestens 4 Jahre älter als der Nachwuchsmitarbeiter (NMA) ist und daher mehr Lebens- und Praxiserfahrung mitbringt. Sie werden nachstehend auch als anleitende Mitarbeiter bezeichnet.

⁴¹⁵ Als Nachwuchsmitarbeiter (NMA) werden hier weibliche wie männliche Mitarbeiter in der Teenagerarbeit bezeichnet, die 18- bis 22-jährig sind. Sie werden im Folgenden auch als anzuleitende Mitarbeiter beschrieben.

⁴¹⁶ Es wurde von der Probandin erlaubt, diese Angabe ohne direkte Namensnennung zu machen.

5.2.3 Auswahl und Begründung der Leitfragen

Es handelt sich bei der Untersuchung um eine Vergleichsstudie, die drei Personengruppen befragt.⁴¹⁷ Diese erfordert drei unterschiedliche Leitfäden, die jedoch die gleichen Themenfelder abdecken. Dabei gab die Forschungsfrage die jeweiligen Bereiche vor. Sie fragt danach, wie die aus der Theorie gewonnenen Prinzipien der Mitarbeiterförderung in der Gemeindepraxis im Kontext eines CVJM-Ortsvereins in Baden umgesetzt werden.⁴¹⁸ Die qualitative Untersuchung verfolgt dabei eine wechselseitige Überprüfung. Sie will einerseits die Praxis im CVJM erheben und aufgrund der bisher erarbeiteten Prinzipien bewerten. Andererseits will sie jedoch ergänzende Impulse für die abschließende Theoriebildung aus der empirischen Untersuchung generieren. Somit richten sich die Leitfragen überwiegend an den zuvor erarbeiteten Erträgen aus Forschungsstand und Exegese aus. Die Leitfragen werden nachstehend näher erläutert.⁴¹⁹

Zum Einstieg in die Interviews⁴²⁰ wurde ermittelt, wie die Gesprächspartner ursprünglich Kontakt zum CVJM bekamen. Des Weiteren gingen die Leitfragen auf ihre Einstiegsmotivation ein. Anschließend forschte der Leitfaden nach ihren eigenen Erwartungen an die Mitarbeiterförderung um herauszufinden, inwieweit Mitarbeiterförderung eine bewusste Größe für den einzelnen Probanden darstellt. Ferner untersuchte die Befragung, ob ein erkennbarer Wachstumsprozess während der Mitarbeit sichtbar wurde. Die Leitfäden forschten zudem nach speziellen Hilfen innerhalb der Einstiegsphase. Die Untersuchung ergründete somit, was als Unterstützung gereicht und von den Interviewten als hilfreich empfunden wurde. Der Leitfaden sprach desgleichen die Thematik der Gabenfindung und deren Entfaltung wie auch die erfahrenen Hilfestellungen während der Mitarbeit an. Hier wurde ein Schwerpunkt auf die gezielte Mitarbeiterförderung gelegt. Diese äußert sich z. B. durch Seelsorge, Mentoring, gezieltes Training oder andere Formen einer planvollen Begleitung. Der Akzent wurde dementsprechend gesetzt, weil die Leitung des zu untersuchenden Vereins im Vorgespräch speziell in der individuellen Mitarbeiterbegleitung offene Fragen bekundete. Zugleich legte die Analyse hier einen Schwerpunkt, weil in der Exegese die persönliche Beziehung zwischen Anleiter und Anzuleitendem in dem Verhältnis von Paulus und Timotheus stark zum Tragen kommt. Desgleichen forschte der Leitfaden nach den Erfahrungen der Probanden in der Teamarbeit. Dies begründet sich darin, dass sie in der

⁴¹⁷ Anleitender Mitarbeiter, Nachwuchsmitarbeiter im Alter von 18 bis 22 Jahren und ein Vorstandsmitglied.

⁴¹⁸ Vgl. Punkt: 2 und Punkt: 3. Prinzipien der Mitarbeiterförderung wurden aus gemeindepädagogischer Literatur, Publikationen des CVJM und Veröffentlichungen aus dem Management sowie der Exegese zu 2Tim 2,2 generiert.

⁴¹⁹ Vgl. Punkt: 9.3 Interviewleitfäden.

⁴²⁰ Des Weiteren sind die Fragen dadurch motiviert, den jeweiligen Hintergrund des Gesprächspartner zu erfassen.

Mitarbeiterförderung des Paulus eine wesentliche Rolle in Gestalt eines Stufensystems durch unterschiedliche Mitarbeitertypen spielte. Außerdem wird sie auch in der Literatur zum Forschungsstand als ein bedeutendes Lernfeld anerkannt. Daneben wurde die erzieherische Wirkung des Vorbildes in den Prinzipien hervorgehoben. Sie bedarf der vertrauten und liebenden Beziehung zwischen Anleiter und Anzuleitendem. Beide Bereiche wurden aufgrund ihrer essentiellen Funktion innerhalb der Mitarbeiterförderung vornehmlich in den Interviews berücksichtigt. Ebenso untersuchte der Leitfaden, wo und in welcher Form Mitarbeitende ihre geistlichen Impulse erhalten und Wachstum in dem Bereich erleben. Da die Ergebnisse aus Forschungsstand und Exegese das Auswendiglernen von Bibelworten als wichtige Komponente für eine geistliche Entwicklung erkennen, wurden die Erfahrungen und Einstellungen der Probanden dazu ermittelt. Auch thematisierte der Leitfaden das prägende Umfeld der Mitarbeitergemeinschaft und die Praxis des Mitarbeiterkreises, der in der Literatur des CVJM als ein zentrales Organ der Mitarbeiterförderung genannt wird. Außerdem wurde die Zusammenarbeit zwischen anleitenden Mitarbeitern und Nachwuchsmitarbeitern fokussiert, um zu erkennen, ob sie sich kooperativ und partizipierend gestaltet oder eher Züge eines autoritären Führungsstils zeigt. Da Veröffentlichungen des CVJM insbesondere den Helfer- und Mitarbeiterstatus thematisieren, ging der Leitfaden näher darauf ein. Dabei fragte er auch nach der Praxis der Beauftragung von Mitarbeitern und ihrer Einsetzung. Leitfragen erkundeten folglich Form und Auswirkungen der Mitarbeiterberufung.

Die Literatur zum Forschungsstand nennt offizielle Vereinbarungen zwischen Mitarbeiter und Vereinsleitung zum Beginn einer Mitarbeit als wesentliches Merkmal. Darin werden beidseitige Rechten und Pflichten angesprochen. Einzuschließen ist hier auch die Unterstützung des Mitarbeiters durch auftretende Kosten innerhalb der Mitarbeit. Diese können entstehen bei Anschaffungen von benötigten Arbeitsmaterialien, Gerätschaften oder Fachliteratur zur Teenagerarbeit. Darum fragt der Leitfaden, welche Hilfen die Vereinsleitung in diesem Bereich ihren Mitarbeitern gewährt.

Der erste Entwurf der drei Leitfäden wurde Frau Dr. Gläser-Zikuda⁴²¹ vorgelegt. Sie empfahl, zum Schluss der Fragen noch Raum für mögliche Ergänzungen durch die Interviewpartner zu geben. Daraufhin wurden die Leitfäden abgewandelt. Sie beendeten nun das Interview mit den Worten: „Wollen Sie noch etwas ansprechen, was wir vergessen haben?“

⁴²¹ Frau Dr. Gläser-Zikuda ist wissenschaftliche Assistentin am Institut für Erziehungswissenschaften der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg. Empirische Forschungsmethoden sind eines ihrer Arbeitsfelder. Weitere Angaben zur Person und ihren Veröffentlichungen finden sich auf der Homepage der pädagogischen Hochschule Ludwigsburg: <http://www.ph-ludwigsburg.de/210.html> (Zugriff: 30.04.2006).

Die Leitfäden durchliefen anschließend eine Pretestphase.⁴²² Dazu wurde sie innerhalb eines anderen CVJM-Ortsvereins bei zwei Nachwuchsmitarbeitern und zwei älteren Mitarbeitern einer Teenagerarbeit geprüft. Außerdem wurde der Vorsitzende des Ortsvereins befragt. Die Interviews erbrachten Ergebnisse in den erwarteten Bereichen und Antworten auf die Fragestellung. Aufgrund der Vorstudie wurden einzelne weitere Eventualfragen aufgenommen. Die Schreiberin der vorliegenden Arbeit verwendete die Leitfäden in den Interviews wie folgt:

Sie stellte die Eröffnungsfrage stets in gleicher Weise. Die nachfolgenden Fragen wurden in einer ähnlichen Reihenfolge bearbeitet, wobei aufgrund des Gesprächsflusses auch Abweichungen vorkamen.⁴²³ Außerdem passte die Interviewerin die Wortwahl der jeweiligen Situation an. Entscheidend für die Vergleichbarkeit der Interviews war aber, dass alle Fragen inhaltlich genannt wurden.

5.2.4 Datengewinnung

Ende Juni 2005 wurde die Terminvereinbarung für Mitte Juli mit den Untersuchungspersonen vereinbart. Die Interviewpartner erhielten zuvor keine Angaben zu den Fragen.⁴²⁴ Ferner wurden die Interviews Mitte Juli gehalten. Mit den beiden Müttern mit Kleinkindern⁴²⁵ traf sich die Schreiberin dieser Arbeit im Gemeindehaus, um den Freiraum zum Gespräch zu haben. Die zwei Mitarbeiter der Jungenschaft wurden in ein CVJM-Haus außerhalb des Ortes geführt, in dem sie ihre Gruppenstunde abhielten. Schließlich fand das Interview mit der Nachwuchsmitarbeiterin des MÄK bei ihr zu Hause statt. Alle Probanden wurden von der Schreiberin der Arbeit selbst befragt. Jedes Gespräch hatte eine gewisse „Aufwärmphase“ zum Kennenlernen, um Unsicherheiten abzubauen. In der Phase wurde den Untersuchungspersonen zugesagt, dass sie die Ergebnisse des Interviews anschließend zugesandt bekommen würden, um sie prüfen und bei Bedarf berichtigen zu können. Die Möglichkeit trug zu einer entspannten Gesprächsatmosphäre bei. Zugleich bereitete es die Validierung vor. Die Interviews wurden in zwei Fällen kurz gestört. Zudem wurden die

⁴²² Einer Pretestphase bedarf es, um zu erproben, ob das Messinstrument (hier der Leitfaden) zuverlässige Resultate ergibt (Schell, Hill & Esser 1999:10).

⁴²³ Die Forscherin hat die anleitenden Mitarbeiter im laufenden Gespräch erzählen lassen, wie ihre persönliche Mitarbeiterförderung durch Mitarbeiterbegleitung in der vergangenen Zeit verlaufen ist. Diese Abweichung vom Leitfaden wurde durch das spontane Berichten des zuerst interviewten anleitenden Probanden ausgelöst. Es wurde aufgenommen, weil sich dadurch mögliche Veränderungen im Konzept der Vereinsleitung erfassen ließen. Sie erlaubten einen erweiterten Einblick in unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten der gezielten Mitarbeiterförderung. Außerdem ließ die Forscherin Nachwuchsmitarbeiterin E. über ihre Förderung in der Zeit der Mitarbeit in der Mädchen-Jungenschaft erzählen, weil sie nur in der Zeit eine bewusste Förderung erlebte.

⁴²⁴ Es wurde nur allgemein gesagt, dass es über Mitarbeit in der Teenagergruppe gehe.

⁴²⁵ Vorstand A. und Person D.

Gespräche mit Einverständnis der Probanden auf Kassette und digital aufgenommen. Die Dauer der Interviews betrug in der Regel 80 bis 90 Minuten und ein Gespräch 60 Minuten. Am Ende des Interviews wurde den Untersuchungspersonen für ihre Mitarbeit gedankt. Ferner wurde auf die Zusendung der Resultate hingewiesen.

5.3 Datenerfassung

Ein Interview ist im methodologischen Sinn⁴²⁶ eine „organisierte Redesituation“ (Mayring & Gläser-Zikuda 2005:48). Darin gibt es eine gewisse Rollenverteilung in beschriebener „wissenschaftlicher Absicht“ (:48), wobei es trotzdem in der Form eines Gesprächs abläuft. Um den genauen Inhalt des Interviews wiedergeben zu können, ist es notwendig, dass es durch Tonträger aufgezeichnet wird (:48). Die Aufnahme wurde in den zu transkribierenden⁴²⁷ Interviews durch ein digitales Medium (Diktiergerät) und Kassettenaufnahme gewährleistet. Zu Zwecken der qualitativen Sozialforschung ist eine „phonetisch-phonologische Transkription“⁴²⁸ (:48) nicht nötig, da man die Interviews hauptsächlich inhaltlich und nicht sprachlich linguistisch auswerten will. Jede Transkription ist daher eine Art Kompromiss, der das Verhältnis zwischen Aufwand des Transkribierens und den in der Transkriptanalyse verfolgten Zielen abwägt (:48). Aus diesem Grund lehnt sich die Arbeit mit ihren Transkriptionsrichtlinien an Mayring (2003:49) an. Dabei wird die Transkription in „Standardorthografie“ (Flick, von Kardorff & Steinke 2003:441) vorgenommen. Sie orientiert sich an den Normen der geschriebenen Sprache (:441) und verschriftlicht die Interviewaufnahme vollständig und wörtlich (Mayring 2003:49). Es steht dabei aber der Inhalt im Vordergrund, wodurch Lautäußerungen wie „äh“ oder ähnliche Äußerungen (:49) wie auch gesprächsartige Passagen weggelassen werden (Knoblauch 2003:145). Dialektfärbungen sind einzudeutschen, wobei echte Dialektausdrücke nach Gehör wiedergegeben werden (Mayring 2003:49). Unklarheiten sind durch Punkte angezeigt (...). Stockungen oder Pausen werden durch Gedankenstriche kenntlich gemacht. Bei längeren Stockungen sind mehrere Gedankenstriche anzuzeigen. Ist der Grund der Stockung ersichtlich, ist dieser in Klammern anzugeben. Auch andere auffällige Äußerungen wie z. B. Lachen oder auffälliges Räuspern werden in Klammern erwähnt. Ebenfalls werden andere nonverbale Auffälligkeiten, die für ein inhaltliches Verständnis wichtig sind, in Klammern

⁴²⁶ Im Gegensatz zum Fernsehinterview.

⁴²⁷ Es meint die Transformierung eines Interviews in einen schriftlichen Text.

⁴²⁸ Aussprache von Dialekten und lautsprachlichen Äußerungen werden nicht verschriftlicht.

angezeigt wie z. B. ein zustimmendes (Mhm) (:49). Die Anonymisierung geschieht während der Transkription.⁴²⁹ Dabei ersetzen Großbuchstaben die Personennamen. Sie sind durch folgende Buchstaben abgekürzt: Das weibliche Vorstandsmitglied mit A., der leitende Mitarbeiter der Jungenschaft mit B., der jüngere Mitarbeiter der Jungenschaft mit C., die leitende Mitarbeiterin des Mädchenkreises mit D. und die jüngere Mitarbeiterin des Mädchenkreises mit E. Der Interviewer wird mit I. gekennzeichnet. Andere Großbuchstaben wurden für weitere zu anonymisierende Namen eingesetzt. Eine genaue Wohnortangabe wird nicht gemacht. Dennoch erscheinen der Name der Organisation und das Gebiet, aus dem die Interviewpartner stammen, da die Forschung sich explizit auf den CVJM-Landesverband Baden bezieht. Um die Reliabilität⁴³⁰ der Transkription zu steigern, wurde sie nach der Aufzeichnung kontrollgehört (Mayring & Gläser-Zikuda 2005:49).

Die Transkription wird per Computer mit der Schriftart „Times New Roman“ bei einer Schriftgröße von 12, sowie 60 Zeichen pro Zeile vorgenommen. Dabei ergibt sich bei den Interviews ein Umfang von 33 bis 35 und zweimal 39 Seiten.

5.4 Methode der Datenanalyse

5.4.1 Methodenbeschreibung (zusammenfassende Inhaltsanalyse)

Die qualitative Inhaltsanalyse besitzt die Stärke, das Material schrittweise und streng methodisch zu analysieren. Dabei wird ihr Material in Einheiten zerlegt, die nacheinander Bearbeitung finden. Im Mittelpunkt steht hierbei ein theoriegeleitetes, am Material entwickeltes System von Kategorien (Mayring 2003a:53). Durch das Categoriesystem werden die heraus zu filternden Aspekte festgelegt (Mayring 2002:114).

Drei Formen der qualitativen Inhaltsanalyse werden dabei angewandt:

- *Zusammenfassung*: Das Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben.
- *Explikation*: Das Ziel dieser Analyse ist es, zu einzelnen fraglichen Textstellen (Sätzen, Begriffen,...) zusätzliches Material zu finden, welches das Verständnis der Textteile erweitert (:115).

⁴²⁹ Zur Notwendigkeit der Anonymisierung in der qualitativen Sozialforschung siehe das Handbuch: Qualitative Forschung (Flick, von Kardorff, & Steinke 2003).

⁴³⁰ Zuverlässigkeit.

- *Strukturierung*: Die Strukturierung hat zum Ziel, Strukturen aus dem Material heraus zu filtern (Mayring 2003a:83).

In den einzelnen Formen der Inhaltsanalyse „können auch quantitative Analyseschritte eingebaut werden“ (:53). Schließlich werden die Resultate im Blick auf die Hauptfragestellung hin gedeutet. Abschließend wird eine Einschätzung der „Aussagekraft der Analyse anhand der inhaltsanalytischen Gütekriterien“ vorgenommen (:53).

Für die zu erstellende Forschungseinheit wird die zusammenfassende Inhaltsanalyse gewählt,⁴³¹ weil sie dem Bestreben der Untersuchung entspricht, eine inhaltliche Klärung der Forschungsfrage zu ermöglichen.⁴³² Um diesem Ziel nachzukommen, ist viel transkribiertes⁴³³ Interviewmaterial zu bearbeiten. Das Textmaterial wird sowohl theorie- wie auch regelgeleitet ausgewertet (:52). Regelgeleitetes Vorgehen meint hier, dass die Analyse zunächst gewissen Regeln folgt, um das verschriftlichte Interviewmaterial zu untersuchen. Die Entscheidungen, die im Forschungsprozess getroffen werden, sind zu begründen und zu testen. Dies kann z. B. durch Intercoderreliabilität⁴³⁴ und Validierung⁴³⁵ geschehen. Eine Möglichkeit besteht z. B. in der „kommunikativen Validierung“ (Steinke 2003:320). Bei dieser Variante erhalten die Untersuchungspersonen die Gelegenheit, die Untersuchungsergebnisse einzusehen und zu korrigieren.⁴³⁶

Für den regelgeleiteten Verlauf der qualitativen Inhaltsanalyse gibt es ein anschauliches Modell. Es wird an das vorliegende Material angeglichen und auf die jeweilige Fragestellung ausgerichtet (Mayring 2003a:43).⁴³⁷ Es stellt sich wie folgt dar:

⁴³¹ Die Zusammenfassung ist aus der alltäglichen Zusammenfassung von Inhalten abgeleitet (Mayring 2003a:44).

⁴³² Die inhaltliche Klärung geschieht dadurch, dass „das Textmaterial zu einem Kurztext unter Beibehaltung der wesentlichen Inhalte reduziert“ (Stangl 2004:10) wird.

⁴³³ Sprachliches Material, das zu Textmaterial umgewandelt wurde. Dieser Vorgang geschieht durch „Verschriftlichung“ von Interviews.

⁴³⁴ Meint, dass eine Analyse von mehreren Forschern durchgegangen wird und deren Ergebnisse später miteinander verglichen werden (Mayring 2003a:110).

⁴³⁵ Unter Validierung versteht man die Gültigkeit von Erhebungen, d. h. die Fähigkeit, genau das zu erheben, was erhoben werden soll.

⁴³⁶ Das bedeutet, dass die Untersuchungspersonen damit die Gültigkeit der Daten bewerten (Steinke 2003:320).

⁴³⁷ Vgl. auch Mayring (2003a:53).

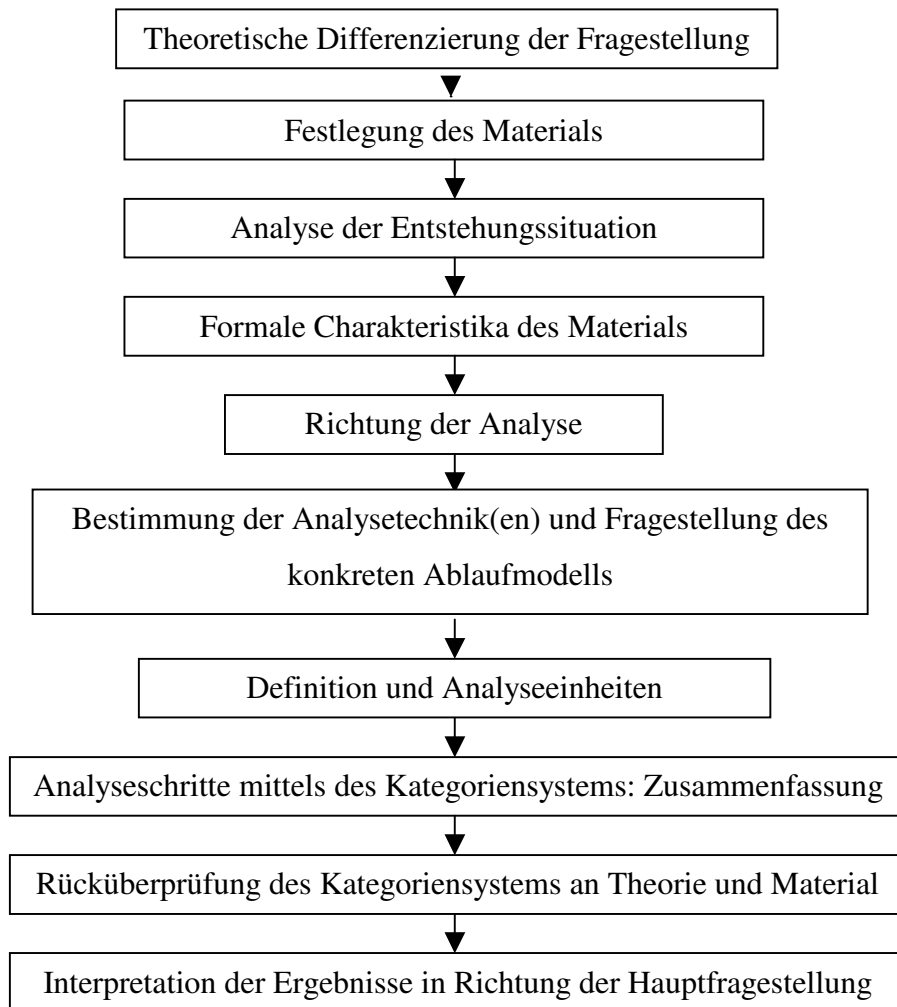


Abbildung 4: Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell⁴³⁸

Die Vorgehensweise, spezielle Techniken der Untersuchung festzulegen und ein Ablaufmodell der Analyse zu entwickeln, zeigt die Stärke der qualitativen Inhaltsanalyse. Diese Stärke gegenüber anderen Interpretationsverfahren liegt darin begründet, dass sie in einzelne Analyseabschnitte zu zerlegen ist, die zuvor definiert werden. Ihre Vorgehensweise macht sie für andere „intersubjektiv überprüfbar“ (Mayring 2003a:53) und nachvollziehbar. Ebenso wird sie daher auf andere Gegenstände übertragbar und demzufolge zur „wissenschaftlichen Methode“ (:53).

Das Kennzeichen „theoriegeleitet“ erfüllt sich dadurch, dass die Datenauswertung an sich theoretisch abgesicherten Fragestellungen und Codierregeln nachgeht (Mayring 2003b:471).

⁴³⁸ Leicht abgeändert nach Mayring (2003a:54). Die Konkretisierung erfolgt in Punkt: 5.4.2.

Ebenso wird theoretisch festgelegt, welche Themenbereiche bzw. thematische Gesamtheiten, die über die gesamte Textgrundlage verteilt sind, in die Analyse einfließen.⁴³⁹

Auf diese Weise nehmen die Fragestellung der Arbeit wie auch die theoretischen Ansatzpunkte Einfluss auf die Bildung der Kategorien (Mayring 2003a:44), was auf eine deduktive Kategorienbildung hinweist. Dabei erfahren die Kategorien im Untersuchungsverlauf eine mögliche Umgestaltung (Häcker, Eysel & Bergmann 2005:160). Überdies werden weitere Kategorien induktiv aus dem Material gewonnen (Reinhoff 2005:127).⁴⁴⁰ Das Arbeitsmittel zur Festlegung der wesentlichen Themen ist der Kodierleitfaden, durch den die Einheiten aus dem Text extrahiert werden (Gläser & Laudel 2004:193). So entstehen einzelne Analyseeinheiten⁴⁴¹ und Paraphrasen, die sich am Kategoriensystem ausrichten (Mayring 2003b:471). Ferner gewährt gerade das Arbeiten mit einem Kategoriensystem die „Vergleichbarkeit der Ergebnisse“ und die Reliabilität (Mayring 2003a:44).

Das allgemeine Ablaufmodell der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse gestaltet sich wie in der nachstehenden Abbildung:

⁴³⁹ Bei der Untersuchung von Handlungsabläufen und Prozessen bilden nach Meuser und Nagel die thematischen Schwerpunkte der Leitfragen desgleichen „Vorformulierungen der theorierelevanten Kategorien“ (zitiert in Soffner 2005:96).

⁴⁴⁰ Die Vorteile einer Kombination von deduktiver und induktiver Kategorienbildung sind gezielt vom Forschungsinteresse geleitet. Die „Suche und breite Erfassung werden durch formale, theoretisch begründete Kategorien“ (Mayring 2005:15) geführt, wobei die Entdeckung neuer Gesichtspunkte durch induktive Kategorienbildung ermöglicht wird (:15).

⁴⁴¹ Um zu präzisieren, werden Analyseeinheiten festgelegt (Mayring 2003a:53).

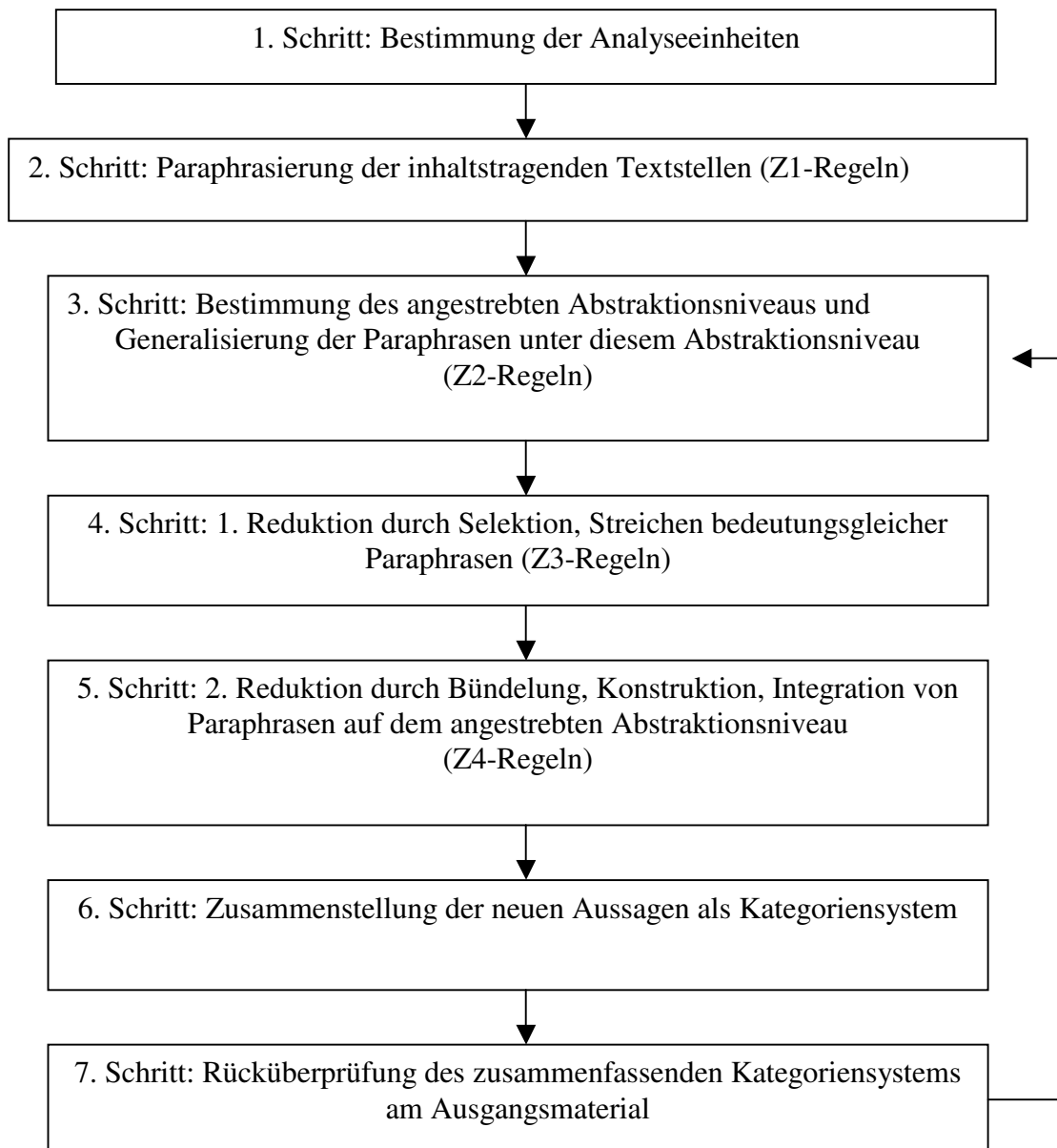


Abbildung 5: Ablaufmodell der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring 2003a:60)⁴⁴²

Der faktische Ablauf der zusammenfassenden, qualitativen Inhaltsanalyse wird in seinen Abfolgeschritten dargestellt:⁴⁴³

Im ersten Schritt wird ein Kodierleitfaden entwickelt, der die Analyseeinheiten (:62) bestimmt, um die Genauigkeit der Untersuchung zu erhöhen. Sie gliedern sich folgendermaßen auf:

⁴⁴² Die zusammenfassende, qualitative Inhaltsanalyse arbeitet stark mit Techniken aus der „Psychologie der Textverarbeitung“ (Mayring 2003a:38-40).

⁴⁴³ Die Regeln und Ablaufschritte sind auf die gegenwärtige Studie hin modifiziert (Mayring 2003a:44).

- Durch die *Kodiereinheit* wird festgelegt, welches der kleinste Textteil ist, der ausgewertet und somit unter eine Kategorie einzuordnen ist (Mayring 2003a:53).⁴⁴⁴
- Durch die Bestimmung der *Kontexteinheit* wird sich auf den größten Materialbestandteil geeinigt, der unter eine Kategorie einzusortieren ist (:53).
- Die *Auswertungseinheit* bestimmt, „welche Textteile jeweils nacheinander ausgewertet werden“ (:53).

Es ist zu beachten, dass bei der zusammenfassenden Inhaltsanalyse sich Auswertungs- und Kontexteinheit entsprechen (Mayring 2003a:62).

Im zweiten Schritt, der Paraphrasierung, werden die inhaltstragenden Bestandteile selektiert und auf eine Kurzform reduziert. Dabei werden zum Verständnis nicht erforderliche Bestandteile entfernt (:62).

Im dritten Schritt, der Generalisierung, wird der Versuch unternommen, die gesichteten Bestandteile auf ein erstes Abstraktionsniveau zu bringen. Das hat zur Folge, dass alle Paraphrasen, die unter dem Niveau liegen, zu verallgemeinern sind. Andere, die über dem Abstraktionsniveau liegen, werden vorläufig belassen. Dazu werden, wenn nötig, theoretische Vorannahmen zur Hilfe genommen (:61-62).

Im vierten Schritt, der ersten Reduktion, werden sinnverwandte Paraphrasen in einer Untersuchungseinheit zusammengestrichen und die zentralen Paraphrasen übernommen (:61-62).

Im fünften Schritt wird eine zweite Reduktion durchgeführt. Dabei werden zugleich die Aussagen gebündelt und soweit als möglich unter Oberbegriffen zusammengefasst. Hier können ebenso theoretische Vorannahmen zu Hilfe genommen werden (:62).

Durch die beschriebene Auswertung entsteht das Kategoriensystem. Es entspricht den Ergebnissen, die aus der Untersuchung gewonnen wurden. Es ist am Ende der Analyse nötig, am Ausgangsmaterial zu prüfen, ob die „zusammengestellten neuen Aussagen das Ausgangsmaterial noch repräsentieren“ (:62). Alle anfänglich gebildeten Paraphrasen des ersten Materialdurchganges müssen im Kategoriensystem einzuordnen sein (:61).

⁴⁴⁴ Die Kodiereinheit legt die „Einheit fest, die im ersten Materialdurchgang als Paraphrasen der Zusammenfassung zugrunde gelegt werden“ (Mayring 2003a:62).

5.4.2 Methoden Anwendung

Die qualitative Inhaltsanalyse wurde auf die vorliegende Fallstudie angewandt. Dabei sind die transkribierten Interviews von anleitenden Mitarbeitern und Nachwuchsmitarbeitern vollständig aufgenommen worden. Bei Vorstandsmitglied A. zeigte sich während des Interviews, dass sich die Probandin zwar in der Jungschararbeit, aber weniger im Bereich der Teenagerarbeit auskannte.⁴⁴⁵ Darum entschied sich die Schreiberin der vorliegenden Untersuchung dafür, dieses Interview nicht vollständig nach allen Kategorien auszuwerten. Nach Gläser und Laudel (2004:203) kann auf diese Art verfahren werden, wenn das Interview nicht die erwarteten Informationen in sich birgt (:203). Folglich wurden hier nur Bereiche aufgenommen, die über konkrete Förderungsmaßnahmen oder dementsprechende Pläne des Vorstandes informieren.⁴⁴⁶ Im weiteren Verlauf der qualitativen Forschung wurden die Analyseeinheiten definiert. Sie sind nachfolgend beschrieben.

Bei der Bestimmung der Analyseeinheiten muss darauf geachtet werden, dass in der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse Auswertungs- und Kontexteinheit einander entsprechen (Mayring 2003a:62). Sie beinhalten in diesem Fall alles Textmaterial, was Auskunft über die Praxis der Förderung von Mitarbeitern im Alter von 18 bis 22 Jahren gibt, die im Bereich der Teenagerarbeit tätig sind. Dabei wurden auch Hinweise auf sich positiv wie negativ auswirkende Einflussfaktoren berücksichtigt. Ebenso fanden fördernde Elemente in der Mitarbeit aus jüngeren Lebensphasen der Nachwuchsmitarbeiter⁴⁴⁷ Eingang in die Auswertung. Das wurde in dem Fall vollzogen, wenn sie Auswirkungen auf deren jetzige Mitarbeit zeigten. Um das Informationsspektrum zu erweitern, wurden Aussagen der älteren Mitarbeiter über ihre persönlich erlebte Förderung in der Teenagerarbeit während des 18. bis 22. Lebensjahres aufgenommen. Ferner fanden auch Angaben zu förderlichen oder hinderlichen Einflussfaktoren aus weiter zurückliegenden Lebensphasen Berücksichtigung. Nachdem die genannten Festlegungen die größte Analyseeinheit der Auswertungs- und Kontexteinheit näher bestimmten, ist ebenso die kleinste Analyseeinheit, die Kodiereinheit, zu definieren. Sie bezeichnet die Textbestandteile innerhalb einer Auswertungs- und Kontexteinheit, die einer entsprechenden Kategorie zugeordnet werden können (Diekmann 2003:513). Es wurden für die Kategorien ergänzende Extraktionsregeln aufgestellt. Sie

⁴⁴⁵ Vgl. Transkript vom Vorstand (A), Absatz 37, Absatz 53, Absatz 47.

⁴⁴⁶ Die Untersuchung berücksichtigt somit die Kategorien: gezielte Förderung, Fortbildung, Materialsammlung, Mitarbeiterkreis, Mitarbeitergemeinschaft, Mitarbeiterberufung sowie Unterscheidung von Mitarbeitern und Helfern.

⁴⁴⁷ Nachwuchsmitarbeiter können bereits Mitarbeitererfahrungen in jüngeren Lebensphasen gemacht haben, wie z. B. in der Kinder- und Jungschararbeit oder keine Vorerfahrungen aufweisen.

ermöglichten klare Zuordnung von Informationen, wenn Abgrenzungsprobleme auftraten (Gläser & Laudel 2004:206).⁴⁴⁸

Die Vorgehensweise nahm eine feinmaschige Aufgliederung der Kategorien vor, um alle im Leitfaden erwähnten Bereiche, die für die Thematik der Mitarbeiterförderung relevant sind, zunächst einzeln zu erfassen. Es wurde auf die Weise verfahren, um eine größere Spezifikation und größtmögliche Vergleichbarkeit zu den einzelnen aus der Theorie erarbeiteten Kriterien der Mitarbeiterförderung von Beginn an zu gewährleisten. Eine Darstellung des Kodierleitfadens, der das Kategoriensystem mit den Extraktionsregeln aufzeigt, findet sich im Anhang. Der Kodierleitfaden wurde anhand von Auszügen aus drei Interviewtranskripten von einer anderen Person überprüft und entsprechend modifiziert. Anschließend ist in der Anwendung des Kodierleitfadens eine große Übereinstimmung erzielt worden (Gläser & Laudel 2004:209). Die Interviews wurden daraufhin mittels des Kodierleitfadens paraphrasiert. Er orientiert sich maßgeblich an den Leitfäden der Interviews. Das Vorgehen hielt fest, welche Bestände der Interviews in die Ergebnisse einfließen und unter welche Kategorie sie einzuordnen sind.⁴⁴⁹ Somit fand eine frühzeitige Trennung vom Ursprungstext statt (Gläser & Laudel 2004:194). Mayring (2003a) schlägt bei größeren Textmengen vor, die Paraphrasierung,⁴⁵⁰ die Generalisierung⁴⁵¹ und die erste Reduktion⁴⁵² in einem Schritt zu vollziehen (:60). Diese Vorgehensweise vermindert den Arbeitsaufwand bei größeren Textmengen, birgt aber zugleich eine vermehrte Gefahr in sich, inhaltstragende Bestände zu übersehen. Um dem entgegenzuwirken, modifizierte die vorliegende Studie die Vorgehensweise.⁴⁵³ Dazu führte sie einen Zwischenschritt ein. Es wurden dabei nicht drei, sondern zwei Schritte in einem vollzogen. Dies gestaltete sich in der Weise, dass Paraphrasierung und Generalisierung in einem Vorgang durchgeführt und die erste Reduktion im Anschluss daran separat ausgeübt wurde. Der erste Durchgang erfolgte mit sehr niedrigem Abstraktionsniveau, damit möglichst wenig relevante Elemente verloren gehen. So wurden Rahmenerzählungen auf die wesentlichen Hauptaussagen reduziert. Doppelungen fielen weg

⁴⁴⁸ Dennoch kann es im Einzelfall „durchaus mehrere Varianten geben, Informationen zu extrahieren, ohne dass die eine oder die andere Variante ‚falsch‘ wäre“ (Gläser & Laudel 2004:209). Notwendig ist, dass diese Entscheidungen nicht „willkürlich, sondern theoretisch und empirisch begründet getroffen“ (:209) werden.

⁴⁴⁹ Allein die Zuordnung von Kodier- und Kontexteinheit in ein Kategoriensystem sind als eine Textinterpretation zu verstehen. Das hat zur Folge, dass in der Kodierung trotz dafür aufgestellter Regeln die „Verstehensprozesse“ eines jeden Wissenschaftlers Einfluss ausüben. Somit ist die jeweilige Kodierung „also individuell geprägt“ (Gläser & Laudel 2004:195). Darum ist bei der Überprüfung der Interkoderreliabilität eine absolute Übereinstimmung bei qualitativ orientierten Studien, in denen „interpretative Bestandteile enthalten sind, nie zu erwarten“. Aus dem Grund hat Mayring (2005:13) in seiner neusten Veröffentlichung eine „weichere“ (:13) Vorgehensweise eingeführt.

⁴⁵⁰ 2. Schritt im Ablaufmodell der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring 2003a:60).

⁴⁵¹ 3. Schritt (Mayring 2003a:60).

⁴⁵² 4. Schritt (Mayring 2003a:60).

⁴⁵³ Mayring spricht davon, dass die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse der jeweiligen Untersuchung anzupassen ist (Mayring 2003a:44).

und Erläuterungen wurden zusammengefasst. Die Versionen mit den meisten Ausprägungen verblieben. Die erste Reduktion wurde innerhalb eines Interviews durchgeführt. Daran schloss sich eine kommunikative Validierung (Steinke 2003:320) an. Sie gab den Untersuchungspersonen die Gelegenheit, die Ergebnisse einzusehen und zu korrigieren. Die Prüfung ergab eine hohe Übereinstimmung und die Ergebnisse wurden nur in Ausnahmen ergänzt. Das Schreiben an die Untersuchungspersonen, das um die Validierung der Ergebnisse ersuchte, findet sich im Anhang. Eine zweite Reduktion schloss sich daraufhin an. Sie stellte zunächst alle fünf Ergebnisse der ersten Reduktion zusammen und ordnete die Fundstellen verschiedenen deduktiv angelegten Oberbegriffen (Haupt-Kategorien) zu. Um die Textmenge weiter zu dezimieren bündelte sie Paraphrasen mit ähnlichem Inhalt (Mayring 2003a:62). Zum anderen zog sie Paraphrasen mit „gleichem (ähnlichem) Gegenstand und verschiedenen Aussagen zu einer Paraphrase“ (:62) zusammen (Konstruktion, Integration). Die induktiv gewonnenen Ergebnisse,⁴⁵⁴ die sich unter den Haupt-Kategorien subsumieren lassen, wurden nach ihren Häufigkeiten geordnet aufgeführt.

Deduktiv angelegte Haupt-Kategorien waren: Einstiegsphase, Gaben, allgemeine Förderung, gezielte Förderung, Teamarbeit, Fortbildung, Materialsammlung, Vorbildfunktion, Beziehung, geistliche Impulse, auswendig gelernte Texte, Mitarbeitergemeinschaft, Mitarbeiterkreis, Zusammenarbeit, Umgang mit Anforderungen, Mitarbeiterberufung und Unterscheidung von Mitarbeitern und Helfern.⁴⁵⁵ Induktiv wurden verschiedenartige Unterkategorien zu den deduktiv vorgegebenen Haupt-Kategorien gewonnen. Sie sind im nachfolgenden Kapitel der Ergebnisdarstellung illustriert.⁴⁵⁶

⁴⁵⁴ Unterkategorien.

⁴⁵⁵ Eine induktiv entwickelte Kategorie fand sich in der Mitarbeitergewinnung. Da sie jedoch einen eigenen Bereich beschreibt, der den Rahmen der Arbeit übersteigt, wird sie nicht weiter ausgeführt. Zudem wurde eine Restkategorie bei der ersten Reduktion gebildet, um keine inhaltstragenden Informationen zu übersehen. Sie wurde ebenso nicht weiter verarbeitet, da die gesammelten Angaben über die Forschungsfrage hinausgehen.

⁴⁵⁶ Die Analyse wurde mit Hilfe der Demoversion von MAXqda2 (2006) durchgeführt. Sie stellt eine professionelle Software für Textanalyse dar und kann 30 Tage kostenlos getestet werden (:1).

5.5 Ergebnisdarstellung

5.5.1 Illustration

Die Tabellenform dient der Ergebnisdarstellung. Sie wird durch einen erläuternden Text ergänzt, der nur die wichtigsten Aspekte aufgreift. Beim Überblick über die Resultate der qualitativen Untersuchung ist eine große Bandbreite von Antworten zu erkennen. Es geht sogar so weit, dass sich zum Teil widersprüchliche Aussagen finden lassen. Das begründet sich durch unterschiedliche Erfahrungen, welche die einzelnen Probanden mit dem Forschungsgegenstand gemacht haben. Gegensätzliche Aussagen werden in dem Abschnitt ungewertet nebeneinander vorgestellt. Die Vergleichsstudie fokussierte u. a. zwei Mitarbeiterbeziehungen innerhalb der Teenagerarbeit, um die darin praktizierte Förderung zu erheben. Dabei sind zum einen der Nachwuchsmitarbeiter⁴⁵⁷ (NMA) C. und der ältere Mitarbeiter (AMA) B. als Mitarbeiter der Jungenschaft⁴⁵⁸ zu nennen. Zum anderen handelt es sich um NMA E. und AMA D., die sich im Mädchenkreis⁴⁵⁹ (MÄK) engagieren. Um die Darstellung möglichst übersichtlich und verständlich zu gestalten, werden in einigen Fällen die Positionen von NMA C. und NMA E. gesondert aufgeführt. Die Tabellenform macht eine Gewichtung verschiedener Ergebnisse durch Häufigkeiten sichtbar,⁴⁶⁰ d. h., die Unterkategorie mit den meisten Unterpunkten oder Häufigkeiten wird zuerst genannt.⁴⁶¹

⁴⁵⁷ Als Nachwuchsmitarbeiter (NMA) werden hier weibliche wie männliche Mitarbeiter in der Teenagerarbeit bezeichnet, die 18- bis 22-jährig sind.

⁴⁵⁸ Jungenschaft ist die Bezeichnung für einen Teenagerkreis für Jungen von 14 bis 17 Jahren.

⁴⁵⁹ Mädchenkreis (MÄK) ist ein Teenkreis für Mädchen von 14 bis 17 Jahren.

⁴⁶⁰ Gleiche, ähnliche oder sinnverwandte Bezeichnungen wurden in der zweiten Reduktion der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse in Form von Häufigkeiten (H.) zusammenfassend dargestellt.

⁴⁶¹ Wenn der gleiche Wortlaut der ersten Zeile einer Unterkategorie vorlag, wurde dieser nach der zweiten Reduktion in der ersten Zeile durch Häufigkeiten (H.) angegeben.

Haupt-Kategorie	1. Einstiegsphase
Unter-Kategorie nach Häufigkeiten (H.) sortiert	<ul style="list-style-type: none"> • Motivation zum Einstieg in Teenagerarbeit <ul style="list-style-type: none"> ○ durch vorherige Mitarbeit in großer Jungschar, weil <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wunsch entwickelt, Teens tiefer geistlich zu prägen und persönlich zu fördern (H.: 3x) ▪ dadurch gut vorstellbar ▪ Teenteilnehmer bekannt ○ durch positives Vorbild der Mitarbeiter in Teilnehmerzeit von NMA, weil sie <ul style="list-style-type: none"> ▪ Spaß an und bei der Mitarbeit zeigten ▪ selbstständig leiteten, obwohl sie nur vier Jahre älter waren als NMA ▪ Spielraum ließen und Konsequenz zeigten ○ durch Abbau von Vorurteilen und Ängsten gegenüber Leiterrolle (H.: 3x) ○ durch gute Beziehung als Teilnehmer zu Mitarbeitern, weil <ul style="list-style-type: none"> ▪ Spaß als Teilnehmer erlebt wurde ▪ Mitarbeiter für Teilnehmer da sind, auch bei Problemen ○ durch Erfahrung von Spaß in Teenmitarbeit vor zweitem Einstieg (H.: 2x) • Unterschiede im Aufgabenbereich zwischen Einstieg und laufender Mitarbeit <ul style="list-style-type: none"> ○ in Teenagerarbeit <ul style="list-style-type: none"> ▪ NMA und AMA in Teenagerarbeit hauptsächlich nicht auf unterschiedlichen Ebenen, da die meisten NMA vorher in Jungscharmitarbeit standen (H.: 7x) ▪ NMA und AMA in Teenagerarbeit zum Einstieg auf unterschiedlicher Ebene, heute auf gleicher Ebene ○ in Jungschar vorhanden, da in der Regel NMA mit erfahreneren Mitarbeitern im Team ist und sich noch vieles anzueignen hat (H.: 5x) • Einstiegsprozess in Teenagerarbeit und Jungschararbeit <ul style="list-style-type: none"> ○ NMA herausfordern, Andachten selbstständig zu gestalten (H.: 4x) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Herausforderung durch NMA angenommen (H.:2x) ▪ wissen wie AMA es macht (H.: 2x) ▪ kein Feedback, an Reaktion der Teilnehmer gemerkt, wie etwas ankam (H.: 2x) ▪ durch Praxis Gespür entwickeln (H.:2x) ▪ kein Gespräch über Mitarbeit möglich <ul style="list-style-type: none"> • wenig Bezug zwischen NMA und AMA • weil AMA älter als NMA ▪ können jederzeit fragen ▪ Feedback bei Kritik ○ schnelle Einführung in die Praxis (H.: 3x) <ul style="list-style-type: none"> ▪ NMA konnte ca. ½ Jahr zusehen (H.: 2x) ▪ gelegentliches Vorbereiten von Spielen (H.: 2x) ▪ unterstützen von AMA ▪ unbewusstes Hineinwachsen

Tabelle 2: Hauptkategorie/1. Einstiegsphase

Haupt-Kategorie	1. Einstiegsphase
Unter-Kategorien nach Häufigkeiten (H.) sortiert	<ul style="list-style-type: none"> • weitere Einstiegshilfen durch <ul style="list-style-type: none"> ○ Zweierteam oder Dreierteam von Gleichaltrigen (H.: 4x) ○ große Gestaltungsfreiheit (H.: 4x) ○ geistliche Impulse durch „Auftankkreis“ (H.: 2x) ○ Kennen der Teilnehmer wegen geringem Altersunterschied hilft, Botschaft verständlich zu vermitteln ○ häufiger Austausch mit anderen, die mit Menschen arbeiten • Bedeutung verschiedener Personen und Gruppierungen <ul style="list-style-type: none"> ○ Vorstand spielt geringe Rolle (H.: 3x) ○ andere Mitarbeiter aus CVJM spielen keine Rolle (H.: 2x) ○ Mitarbeiterkreis spielt keine Rolle ○ Schulungen durch Verband spielen Rolle bei Einstieg in Jungschar ○ Schulungen vom Verband spielen keine Rolle bei Einstieg • kleine Teilnehmerzahl in Einstiegsphase ist hilfreich

Tabelle 3: Hauptkategorie/1. Einstiegsphase

Zum Einstieg in die Mitarbeit wurden alle Probanden durch positive Erfahrungen motiviert, die sie zuvor im CVJM machten. Zum einen dadurch, dass sie zuvor bereits in einer Jungschar mitarbeiteten. Sie gewannen dadurch ein Anliegen, die von ihnen betreuten Jungscharler weiter zu begleiten und zu prägen. Zum anderen deshalb, weil sie selber als Teilnehmer gute Erfahrungen mit Mitarbeitenden machten. Sie erlebten diese als Vorbilder und fanden gute Beziehungen zu ihnen.

Die Untersuchung lässt erkennen, dass die meisten Teenmitarbeiter bereits Erfahrungen aus einer zuvor praktizierten Jungscharmitarbeit mitbringen. Darin hatten sie ein Übungsfeld, in dem sie durch Nachahmung und Praxis lernten. AMA und NMA werden in dem Fall als ebenbürtig kompetent empfunden. Nur ein NMA zeigte keine Erfahrungen in der Mitarbeiterschaft. In seinem Fall wurde ein Wachstumsprozess in der Teenmitarbeit offensichtlich erkennbar. Der junge Mitarbeiter gewann zunehmend an Befähigung, bis er sich mit dem AMA auf gleicher Kompetenzebene befand.

AMA forderten NMA nach einer gewissen Zeit des Beobachtens heraus, selber Andachten zu gestalten und dadurch ein Gespür dafür zu entwickeln. Dabei wurde in einem Fall bei Bedarf Anleitung gewährt. Im anderen Fall gaben die AMA keine Hilfestellung. Im ersten Fall wurde Feedback bei Kritik gegeben. Im anderen Fall wurde kein Feedback vermittelt. Es war im zweiten Beispiel nur wenig Beziehung zwischen AMA und NMA vorhanden. Zweier- und Dreier Teams von Gleichaltrigen wurden neben einer großen Gestaltungsfreiheit als hilfreich empfunden. Das verdeutlicht nachstehendes Zitat:

„Ja gut, ich meine, am Anfang war es natürlich schon cool, dass wir drei Freundinnen das zusammen gemacht haben. Weil wir uns einfach auch gut verstanden haben und auch außerhalb viel zusammen gemacht haben“ (NMA E. 2005:110).

In der Einstiegsphase spielte der Vorstand eine kaum wahrzunehmende Rolle. Andere Mitarbeiter oder der Mitarbeiterkreis waren unbedeutend für NMA. Schulungen vom Verband wurden zum Einstieg in die Jungschararbeit angeboten. Für den Einstieg in die Teenagerarbeit wurde die Relevanz des Verbandes als unwesentlich empfunden. Somit waren Mitarbeiter entweder auf sich allein gestellt oder auf die Unterstützung des AMA angewiesen.

Haupt-Kategorie	2. Gaben
Unter-Kategorien nach Häufigkeiten (H.) sortiert	<ul style="list-style-type: none"> • Methoden trainieren (H.: 3x) <ul style="list-style-type: none"> ○ Sicherheit in Texterarbeitung gewinnen ○ Sicherheit in Verkündigung gewinnen ○ Training für alle notwendig • Gabenfindung (H.: 2x) <ul style="list-style-type: none"> ○ durch Hinweis auf Begabung ○ durch Ausprobieren im Umgang mit Teenagern • keine starke Gabenorientierung <ul style="list-style-type: none"> ○ gute Beziehung zwischen Teilnehmer und Mitarbeiter wichtiger ○ authentische Verkündigung ohne Gabe erlernbar • Ergänzung durch unterschiedliche Gaben im Mitarbeiterteam • Mitarbeiter teilweise nach Gaben eingesetzt

Tabelle 4: Hauptkategorie/2. Gaben

Allgemein ist eine geringe Gabenorientierung festzustellen. Am stärksten wird dabei die Notwendigkeit des Trainings betont. Gabenfindung geschieht durch Ausprobieren und Hinweise auf Begabungen durch andere. Eine Person stellt den Beziehungsaspekt in Relation zur Gabenorientierung. Sie hält gute Beziehungen zwischen Teilnehmern und Mitarbeitern für bedeutender.

Haupt-Kategorie	3. Allgemeine Förderung
Unter-Kategorien nach Häufigkeiten (H.) sortiert	<ul style="list-style-type: none"> • wenn Austausch mit Mitarbeitern und anderen gegeben ist (H.:5x) • wenn allgemeine Anerkennung des Engagements besteht (H.:3x) • durch Vorstand und Verein, wenn <ul style="list-style-type: none"> ○ Unterstützung und Rückhalt da ist (H.:2x) ○ freie Gestaltungsmöglichkeit der Gruppenstunden gewährt werden • durch Vorstand und Verein weniger nötig, wenn <ul style="list-style-type: none"> ○ Unterstützung im Team da ist ○ Austausch mit anderen gepflegt wird ○ keine Probleme da sind • durch älteren Mitarbeiter, wenn <ul style="list-style-type: none"> ○ mehr in Mitarbeiterkreis eingeladen wird ○ Probleme offen angesprochen werden ○ Feedback bei besonders schlechten oder guten Beiträgen gegeben wird

Tabelle 5: Hauptkategorie/3. Allgemeine Förderung

Als allgemeine Hilfe werden der Austausch mit Mitarbeitern im Team und anderen kompetenten Personen als besonders wertvoll gewertet. Dazu gehört die offene Ansprache des AMA bei Problemen und Feedback bei hervorragenden oder schwachen Leistungen des NMA. Zudem ist es Mitarbeitenden wichtig, ihr Engagement zu würdigen. Vom Vorstand und Verein werden Unterstützung und Rückhalt erwartet.

Haupt-Kategorie	4. Gezielte Förderung
Unter-Kategorien nach Häufigkeiten (H.) sortiert	<ul style="list-style-type: none"> • Angebot der Mitarbeiterbegleitung <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>erster Start durch Vorstand und Verband in der Vergangenheit (erste Phase):</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ durch zwei unterschiedliche Gestaltungsprofile (H.: 3x) <ul style="list-style-type: none"> • für erwachsene Mitarbeiter⁴⁶² (H.: 2x) <ul style="list-style-type: none"> ○ partnerschaftliche Begleitung (H.: 4x) ○ Austausch zur neuen Perspektivengewinnung (H.:2x) • für Mitarbeiter im Teenageralter (H.:2x) <ul style="list-style-type: none"> ○ werden von Begleiter zum Teil noch geführt und erhalten Anleitung und Beratung im persönlichen, geistlichen und fachlichen Bereich ○ Elemente von Seelsorge und Mentoring sind enthalten ▪ Vor ca. zehn Jahren durch Vorstand angeregt (H.:2x) <ul style="list-style-type: none"> • auf freiwilliger und doch obligatorischer Basis (H.: 4x) • Begleiter zehn bis zwölf Jahre älter (H.: 3x) • Auswahl des Begleiters aus Pool von Namen (H.: 2x) ▪ Vor ca. sechs Jahren ebenso angeregt worden durch Verband durch „Doppelpackaktion“ ▪ bei vielen inzwischen eingeschlafen ○ <i>zweiter Start durch Vorstand heute (zweite Phase):</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ bisher fünfmonatige Vorbereitungszeit (H.: 8x) ▪ Ziel ist die Begleitung für jeden Gruppenleiter oder Mitarbeiter, besonders bei neuen erwachsenen Mitarbeitern (nicht Helfern) (H.: 3x)⁴⁶³ ▪ weil viele neue Mitarbeiter dazugekommen sind ▪ bisher mehr Begleiter als zu Begleitende gefunden ▪ Mitarbeiterbegleitung noch nicht sehr ausgeprägt, Hoffnung auf deren Ausbau ○ Anliegen und Motivation des Vorstandes <ul style="list-style-type: none"> ▪ um Mitarbeiter einzubinden und ganzheitliche Hilfestellung zu gewähren im persönlichen, geistlichen und fachlichen (H.: 2x) Bereich <ul style="list-style-type: none"> • durch Eigenreflexion (H.: 2x) • durch prägendes Vorbild des Begleiters • durch Motivation • durch Elemente der Seelsorge • durch Elemente des Mentoring ▪ Begleitung nicht durch gruppeninternen älteren Mitarbeiter gewünscht, da Gefahr der fehlenden Objektivität (H.: 3x) ▪ als vorbeugende Maßnahme, damit Mitarbeiter nicht überfordert werden und sich daraufhin zurückziehen

Tabelle 6: Hauptkategorie/4. Gezielte Förderung

⁴⁶² Dazu werden hier auch junge Erwachsene ab 18 Jahren gezählt.

⁴⁶³ Allen Mitarbeitern, die im Mitteilungsblatt des Vereins aufgeführt sind, soll Begleitung angeboten werden.

Haupt-Kategorie	4. Gezielte Förderung
Unter-Kategorien nach Häufigkeiten (H.) sortiert	<ul style="list-style-type: none"> ○ Annahme des Angebotes aus erster Phase <ul style="list-style-type: none"> ▪ von NMA C. bisher nicht angenommen (H.: 3x) <ul style="list-style-type: none"> • NMA weiß aber um mögliche Person im CVJM aus Glaubenskurs, die Offenheit signalisiert (H.: 6x) • hat persönlichen Kontakt bisher nur zu AMA, aber es fehlt neutraler Betrachter von außen (H.: 3x) <ul style="list-style-type: none"> ○ Berührungsängste vermutet, da NMA nicht aus CVJM, sondern aus katholischem Hintergrund kommend (H.: 2x) ○ Angst vor Bevormundung vermutet • Integration von NMA in CVJM bisher nicht gelungen (H.: 2x) <ul style="list-style-type: none"> ○ dadurch Mitarbeiterförderung erschwert ○ Lösung unbekannt ▪ von NMA E. begrenzte Zeit angenommen <ul style="list-style-type: none"> • AMA weiß nicht, ob NMA Mitarbeiterförderung wahrnimmt (H.: 3x) • gelegentliche Hilfe bei Einstieg in Teenarbeit erlebt (H.: 3x) • besonders in der Jungscharmitarbeit • Kontakt wurde weniger, heute keine Begleitung mehr ▪ allgemeine schwache Annahme durch junge Erwachsene von Anfang bis Mitte Zwanzig (H.: 2x) <ul style="list-style-type: none"> • haben falsches Verständnis und Angst vor Kontrolle, Führung und Anleitung (H.: 3x) • haben Chance nicht erkannt ○ Praxisbeispiele aus der ersten Phase <ul style="list-style-type: none"> ▪ optimale Förderung und Hilfe erlebt (H.: 2x) <ul style="list-style-type: none"> • auch Fachliches im Blickfeld <ul style="list-style-type: none"> ○ Nachfrage, wie es in Mitarbeit läuft (H.: 2x) ○ gemeinsame Überlegungen zur Praxis ○ aber nicht direkte Vorbereitung der Jungscharstunde • Begleiter als Vertrauensperson und Seelsorger erlebt (H.: 2x) • vor allem zu Anfang • erst mehr persönlich miteinander gesprochen • auch mal geistliche Themen behandelt • Zusage regelmäßiger Fürbitte durch Begleiter ermutigte • Treffen alle paar Monate (H.: 2x) und bei Bedarf (H.: 2x) ▪ erstes Begleitungsprofil <ul style="list-style-type: none"> • Einstieg in erstes Begleitungsprofil <ul style="list-style-type: none"> ○ vor Angebot der Begleitung seit wenigen Monaten in Mitarbeit ○ zuvor keine Vorstellung davon gehabt ○ Annahme des Angebotes ohne zu hinterfragen, da Vorstand O. große Respektsperson im Verein ○ Kontaktaufnahme zu Mitarbeiterbegleiter unproblematisch, da vorher bekannt durch Jugendarbeit

Tabelle 7: Hauptkategorie/4. Gezielte Förderung

Haupt-Kategorie	4. Gezielte Förderung
Unter-Kategorien nach Häufigkeiten (H.) sortiert	<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> • Beendigung des ersten Begleitungsprofils <ul style="list-style-type: none"> ○ dennoch bleibendes gutes Verhältnis (H.: 2x) ○ da NMA gereift ○ nicht mehr Anleiterbeziehung, sondern partnerschaftlich geprägt ▪ zweites Begleitungsprofil der begleitenden Partnerschaft <ul style="list-style-type: none"> • Einstieg durch Aktion „Doppelpack“ vom Landesverband (H.: 2x) • zuvor vertraute langjährige Beziehung gehabt (H.:2x) • Treffen nach Bedarf (H.:2x) • umgestiegen auf ehemaligen Jungenschaftsleiter ○ Anliegen bisher nicht gut an Mitarbeiter vermittelt worden (H.: 4x) • gezieltes Training von Fähigkeiten <ul style="list-style-type: none"> ○ wird kaum bewusst praktiziert (H.: 3x) ○ Anleitung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Feedback <ul style="list-style-type: none"> • wird abgelehnt, weil Reaktion der Teenager reicht (H.: 2x) • ist hilfreich (H.: 2x) • ist wichtig zu geben, um positiv zu motivieren (H.: 2x) • signalisiert Ernstnahme der Tätigkeit • ist besonders in Einstiegsphasen wichtig, um Orientierung zu bekommen, wie es richtig ist ▪ in Jungscharzeit kaum erhalten (H.: 2x) ▪ in Teenagerarbeit nicht erhalten ▪ durch gemeinsam gestaltete Bibelarbeit bekommen (dadurch Veranschaulichung erhalten) ▪ lernt AMA im Umgang mit NMA ▪ durch Gemeindediakon gegeben, indem NMA sich bei Fragen an ihn wendet und gemeinsam nach Problemlösungen gesucht wird ○ durch Glaubensgrundkurs <ul style="list-style-type: none"> • zeitweise wurden alle Helfer zum Glaubensgrundkurs zusammengefasst (H.: 2x) • nicht begeistert von Verpflichtung zum Grundkurs, dennoch Anleitung zum Aufbau von Andacht als hilfreich und interessant empfunden (H.:2 x) • sechs Monate wöchentlich von Ehepaar aus CVJM geführt • geistliche Impulse durch Kleingruppen und Veranstaltungen <ul style="list-style-type: none"> ○ jeder Mitarbeiter sollte „Auftankkreis“ haben, wo er Impulse für sein geistliches Leben empfängt <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hauskreis ▪ Bibelkreis sonntagabends, wobei da nur Ältere erreicht werden ▪ Jugend- oder Junge-Erwachsene-Kreis ○ Abendgottesdienste sind spezieller für Mitarbeiter ○ aus Glaubenskurs einen Jugendkreis zu machen ist nicht gelungen ○ Jugendhauskreis <ul style="list-style-type: none"> ▪ wurde vor ca. 1,5 Jahren gegründet, nachdem junge Frauen zwischen sechzehn und zweiundzwanzig einen Kreis nach MÄK suchten ▪ hauptsächlich von Mitarbeiterinnen besucht ▪ von Ehepaar aus CVJM als Aufgabe erkannt und geleitet

Tabelle 8: Hauptkategorie/4. Gezielte Förderung

Haupt-Kategorie	4. Gezielte Förderung
Unter-Kategorien nach Häufigkeiten (H.) sortiert	<ul style="list-style-type: none"> ○ „Big MÄK“ <ul style="list-style-type: none"> ▪ vor ca. 3 Jahren gegründet ▪ einem Hauskreis ähnlich von sechs jungen Frauen im Alter von 18 bis 20 Jahren ▪ aus Mädchenkreis entstanden, als Zugeständnis an die Älteren, da großer Altersunterschied in Gruppe war ▪ vierzehntägiges Treffen bei ehemaliger Mitarbeiterin zu Hause • Mitarbeiterfreizeiten und Hauptmitarbeitertagung <ul style="list-style-type: none"> ○ weniger konkret fachlich orientiert (H.: 2x) ○ vermittelt mehr geistliche Impulse (H.:2x) ○ Vorstand ermöglicht daran teilzunehmen ○ für alle Mitarbeiter ○ mehr Allgemeinthemen ○ nicht speziell Teenagerarbeit betreffend ○ CVJM-Sekretäre haben Kontaktmöglichkeiten zu Jugendmitarbeitern, wenn sie Referenten auf Mitarbeiterfreizeiten sind • Hineinwachsen in Mitarbeit (H.: 2x) <ul style="list-style-type: none"> ○ ist hier häufigste Art der Heranbildung von Mitarbeitern ○ durch Anfrage nach Konfirmation, ob man in Kindergottesdienst mitarbeiten will <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einstieg ▪ Hineinwachsen ▪ später im entsprechenden Alter in Teenagerarbeit einsteigen • Rolle des AMA <ul style="list-style-type: none"> ○ ist wichtig, da Bezugsperson (H.: 2x) ○ keine große Bedeutung im Blick auf persönliches Glaubensleben in letzten Jahren <ul style="list-style-type: none"> ▪ eher durch andere Personen gefördert worden ▪ ist eher heute wieder etwas bedeutender • Rolle anderer Mitarbeiter <ul style="list-style-type: none"> ○ spielt ehemalige Mitarbeiterin und Freundin ○ spielt gleichaltriger Mitarbeiter • Spaß ist wichtig bei aller Förderung

Tabelle 9: Hauptkategorie/4. Gezielte Förderung

In der Kategorie der gezielten Förderung nimmt die Mitarbeiterbegleitung einen breiten Raum ein. Das liegt daran, dass sie in dem CVJM-Ortsverein vor ca. 10 Jahren erstmals und heute erneut vom Vorstand angeboten wird. In der ersten Phase wurde es einerseits freiwillig aber dennoch obligatorisch eingeführt.⁴⁶⁴ Die Mitarbeiterbegleitung zeigte für jugendliche Helfer und erwachsene Mitarbeiter zwei unterschiedliche Profile. Zum einen wurde im Helferstatus vermehrt angeleitet und geführt. Die Begleitung enthielt Züge von Mentoring und Seelsorge.

⁴⁶⁴ D. h., dass die Entscheidung, eine Mitarbeiterbegleitung wahrzunehmen, einerseits zwar dem Nachwuchsmitarbeiter freigestellt wurde, andererseits aber Verantwortliche nachfragten, wenn sich die Person gegen das Angebot entschied.

Zum anderen verlief die Begleitung von erwachsenen Mitarbeitern auf partnerschaftlicher Ebene.

Durch Mitarbeiterbegleitung verfolgt der Vorstand das Ziel, Mitarbeitende ganzheitlich in ihrem Dienst zu unterstützen und somit vor Überforderung zu bewahren. Das geschieht durch die Möglichkeit der Eigenreflexion, dem prägenden Beispiel des Begleiters, Motivation, seelsorgerliche Hilfestellung und Züge von Mentoring. Da viele geknüpfte Beziehungen aus der ersten Phase wieder eingeschlafen sind, wird seit ca. fünf Monaten an einem neuen Start gearbeitet. Bisher sind mehr Begleiter gefunden worden als Mitarbeiter, die diese Begleitung in Anspruch nehmen möchten.

Allgemein ist festzustellen, dass das Angebot der Mitarbeiterbegleitung in der ersten Phase vor ca. 10 Jahren wie auch heute von Mitarbeitern im jungen Erwachsenenalter kaum angenommen wird. Ein AMA vermutet, dass die Kommunikation des positiven Anliegens durch den Vorstand bisher nicht hinreichend gelang. Die Ergebnisse der Untersuchung verdeutlichen, dass die beiden AMA und der interviewte Vorstand A. ihre persönlich erfahrene Mitarbeiterbegleitung in sehr aufbauender und fördernder Weise erfahren haben. NMA E. erlebte als Jungscharmitarbeiterin ebenfalls Begleitung. Mit den Jahren verebbte die Beziehung bis sie ganz eingestellt wurde. NMA C. hat das Angebot des Vereins bisher nicht angenommen. Sein persönlicher Kontakt ist auf AMA B. beschränkt. Dennoch weiß NMA C. um eine mögliche Person innerhalb des Vereins, die er im Glaubenskurs kennenlernte. Sie signalisiert ihm Offenheit.

Ein gezieltes Training von Fähigkeiten durch Anleitung wird nach Aussagen eines Probanden wenig bewusst praktiziert, was die Untersuchung bestätigt. Feedback wird gar nicht bis bedingt eingesetzt. Zeitweise sind Helfer zu einem Glaubenskurs zusammengefasst worden. Dort erhielten sie in wöchentlichen Treffen durch ein Ehepaar der CVJM-Gemeinschaft u. a. Anleitung zum Aufbau einer Bibelarbeit. Geistliche Impulse werden durch Kleingruppen gewährt, die junge Frauen im Alter von 18 bis 20 Jahren fördern. Der Vorstand ermöglicht die Teilnahme an Mitarbeiterfreizeiten. Darin werden geistliche, aber weniger fachliche Impulse vermittelt. Das Hineinwachsen in die Mitarbeit wird als häufigste Art der Mitarbeiterförderung genannt. Die NMA bewerten die Rolle des AMA unterschiedlich. Für den einen ist sie eine Bezugsperson, die ihn ganzheitlich fördert. Der andere NMA misst dem AMA wenig Bedeutung für die persönliche Entwicklung des Glaubenslebens zu. Jedoch wird der Person des AMA gegenwärtig vermehrt fördernder Einfluss zuerkannt.

Haupt-Kategorie	5. Teamarbeit
Unter-Kategorien nach Häufigkeiten (H.) sortiert	<ul style="list-style-type: none"> gegenseitige Förderung (H.: 2x) <ul style="list-style-type: none"> durch Austausch (H.: 13x) durch Beobachtung der Teammitglieder (H.: 2x) im Prozess (H.: 2x) durch gegenseitiges Feedback Stufensystem⁴⁶⁵ <ul style="list-style-type: none"> kein klassisches Stufensystem in Mitarbeit des Teenkreises erlebt <ul style="list-style-type: none"> da zwei jüngere NMA auf gleicher (H.: 3x)⁴⁶⁶ und AMA auf höherer Ebene (H.: 3x) da drei jüngere NMA auf gleicher Ebene mit Erfahrung in der Jungschararbeit ohne AMA Stufensystem ist für den NMA auf der unteren Ebene hilfreich <ul style="list-style-type: none"> hat Vorbild im anderen (H.: 4x) AMA war Vorbild Nicht Status A, B, C festzulegen, da zunehmende (fließende) Übernahme von Verantwortung (H.: 4x) Beziehung <ul style="list-style-type: none"> auf partnerschaftlicher und freundschaftlicher Ebene (H.: 5x) durch ermutigenden Umgang, indem <ul style="list-style-type: none"> Achtung gegenüber Einsatz des anderen gezeigt wird (H.: 3x) Freude über Zusammenarbeit gezeigt wird durch Kennen der Stärken und Schwächen des anderen (H.: 2x) durch gelegentliche Unternehmungen über den Dienst hinaus nicht so sehr seelsorgerlich Programmplanung <ul style="list-style-type: none"> verschiedene Varianten der Aufgabenverteilung (H.: 5x) gemeinsames Zusammentragen <ul style="list-style-type: none"> was sich jedes Teammitglied vorstellt was Teilnehmerinnen interessiert Programmänderungen bleiben trotz Programmplanung möglich gegenseitige Entlastung durch (H.: 2x) <ul style="list-style-type: none"> Unterstützung (H.: 3x) Ergänzung aufgrund unterschiedlicher Gaben (H.: 2x) geistliche Impulse <ul style="list-style-type: none"> Gottvertrauen vermitteln (H.: 2x) durch AMA Wunsch nach Wachstum im Glauben vermitteln durch AMA Austausch über geistliche Themen bei Vorbereitungstreffen im Team Zufriedenheit mit Verantwortungsbereich <ul style="list-style-type: none"> durch Absprache im Team da frei wählbar ist sehr ausgeglichen

Tabelle 10: Hauptkategorie/5. Teamarbeit

⁴⁶⁵ Vgl. Punkt: 2.2.6.3 „Anvertrauen“ (παράτιθημι) in der praktischen Anwendung, Unterschiedliche Mitarbeiter-typen.

⁴⁶⁶ Das klassische Stufensystem spricht von zwei NMA-Mitarbeitertypen, die auf unterschiedlichen Entwicklungsstufen stehen. Sie sind mit einem AMA zusammen im Team.

Haupt-Kategorie	5. Teamarbeit
Unter-Kategorien nach Häufigkeiten (H.) sortiert	<ul style="list-style-type: none"> • ersetzt Mitarbeiterbegleiter weil <ul style="list-style-type: none"> ○ Austausch über Gruppe ○ Feedback über Gaben gegeben werden • Bildung neuer Interessengruppen möglich, um z. B. für interessierte Teens ihren Glauben zu vertiefen • Teilnehmer haben erhöhte Identifikationsmöglichkeit durch größere Auswahl von Mitarbeitern • Gefahr der verminderten Förderung in schwachen Bereichen, wenn sich nur auf Begabung beschränkt und nichts Neues ausprobiert wird • Anleitung spielt keine Rolle • alles durchs Team gelernt

Tabelle 11: Hauptkategorie/5. Teamarbeit

In der Teamarbeit wird der Aspekt der gegenseitigen Förderung als wichtig wahrgenommen. Dabei spielt der Austausch untereinander eine überdurchschnittlich stark betonte Rolle. Es wurde im Fallbeispiel kein klassisches Stufensystem erlebt, das deutlich zwei Mitarbeitertypen aufweist. Dennoch fanden Wachstumsprozesse statt, indem der AMA als Vorbild diente und dem NMA zunehmend Verantwortung übertrug. Des Weiteren lässt die Untersuchung partnerschaftliche und freundschaftliche Beziehungen als wichtig erkennen. Sie zeichnen sich durch ermutigenden Umgang des AMA gegenüber dem NMA aus. Dieser zeigt sich in einer wahrnehmenden und anerkennenden Haltung gegenüber dem NMA und seines Engagements. Folgendes Zitat verdeutlicht es:

„Das ich, ja, - einfach auch wahrnehme und sie wissen lasse, dass ich es schätze, dass sie mit mir zusammen die Gruppe machen. Das ist eigentlich auch ein wichtiger Punkt“ (AMA B. 2005:49).

Seelsorgerlicher Umgang wird dagegen wenig betont. Die Programmplanung und ihre Umsetzung wird partnerschaftlich gestaltet. Die Interviewpartner empfinden Teamarbeit allgemein als entlastend, da sie sich darin gegenseitig unterstützen und ergänzen können. Auch der Verantwortungsbereich innerhalb des Teams stellt sie zufrieden, weil er frei wählbar ist. Eine Person sieht im Team sogar einen Ersatz des Mitarbeiterbegleiters, da sie in der Teamgemeinschaft Austausch und Feedback über ihre Begabungen erfährt. Die Probandin hat nach eigenen Angaben alles durchs Team gelernt.

„Dadurch, dass ich halt eher so reingewachsen bin, und das nicht gezielt geschult wurde, habe ich ja alles durch das Team gelernt, eigentlich“ (NMA E. 2005:288).

Die Gefahr der Einseitigkeit dagegen wird von einer anderen Person für den Fall gesehen, wenn sich Mitarbeiter nur noch ihren Begabungen entsprechend einsetzen lassen und nichts Neues mehr ausprobieren.

„Ja, bin ich allein in einer Gruppe, dann muss ich alles allein machen. Was mich in manchen Sachen, die ich z. B. nicht so gut kann oder auch nicht so will, herausfordern würde. Arbeite ich im Team, kann ich viel durchsprechen, aber dann verteilt es sich auch sehr schnell, die Sachen, die ich angehe, auf die Gaben, die ich habe. - Also von daher bin ich sehr zwiespältig, was das angeht. Weil ich schon merke, wenn ja jetzt jemand den Bereich abdeckt, - was weiß denn ich, unsere dritte Mitarbeiterin, die ist viel spritziger, die ist viel aktiver, legt viel mehr Wert auf Geländespiele und auf aktive Sachen und auf Rumrennen im Gemeindehaus, also jetzt mal übertrieben gesagt. Und das ist überhaupt nicht mein Ding, also zieh ich mich zurück und lass die das machen und dann werde ich in dem Bereich ja nicht gefördert“ (AMA D. 2005a:313-320).

Haupt-Kategorie	6. Schulung und Fortbildung
Unter-Kategorien nach Häufigkeiten (H.) sortiert	<ul style="list-style-type: none"> • Fortbildungsangebote für Teenagermitarbeiter durch CVJM-Landesverband <ul style="list-style-type: none"> ○ Annahme der bisherigen Fortbildungsangebote <ul style="list-style-type: none"> ▪ durch NMA C. + E. <ul style="list-style-type: none"> • nicht für nötig gehalten (H.: 2x) <ul style="list-style-type: none"> ○ alles durch AMA gelernt ○ solange alles von alleine gut läuft ○ zufrieden mit erfahrener Hilfestellung im Team • nicht zu BISS⁴⁶⁷, da niemand gekannt (H.: 3x) • Wochenendseminar früher nicht angenommen aus beruflichen Gründen (H.: 2x) • Frage, ob es eventuell doch gut ist, gelegentlich Schulung für Persönlichkeitsentwicklung zu besuchen? (H.: 2x) • für BISS zu alt ▪ BISS durch Jugendliche angenommen <ul style="list-style-type: none"> • die noch keine Teengruppe haben • noch in Jungschararbeit sind, aber vom Alter passen ○ BISS <ul style="list-style-type: none"> ▪ wird seit eineinhalb Jahren einmal jährlich (H.: 2x) angeboten ▪ bietet themenspezifische Bereiche an und beinhaltet fachliche, persönliche und glaubensstärkende Aspekte ▪ dient als Einstiegshilfe für Teenmitarbeiter ab ca. fünfzehn bis neunzehn Jahren ○ vor BISS viele Jahre kein regelmäßiges Schulungsangebot für Jugendarbeit (H.: 3x) • Ergänzungsvorschläge zu BISS wären gezieltere Schulungen zu speziellen Themen der Jugendarbeit (H.: 3x), wie z. B.: <ul style="list-style-type: none"> ○ Bedeutung von gruppenspezifischem Arbeiten in der Mädchen- und Jungenarbeit (H.: 8x) ○ was ist in dem Alter besonders wichtig? (H.: 3x) • Fortbildung im Jungscharbereich als indirekte Vorbereitung für Teenagerarbeit (H.: 4x) <ul style="list-style-type: none"> ○ zwei Wochenendseminare (H.: 2x) <ul style="list-style-type: none"> ▪ 1. Helferkurs behandelt grundlegende Themen ▪ 2. Jungscharleiterkurs behandelt <ul style="list-style-type: none"> • Recht • Vorbereitung einer Bibelarbeit • Spielpädagogik ○ Teilnahme mehr oder weniger verpflichtend (H.: 2x) • Beurteilung von BISS und anderen Schulungsangeboten für junge Erwachsene <ul style="list-style-type: none"> ○ Trotz BISS fachlich wenig Förderung im Jugendbereich (H.: 4x), weil neben BISS wenig Schulung ○ Grundschulung für Teenagerarbeit fehlt für junge Erwachsene, die nicht über Mitarbeit in Jungschar in Teenarbeit hineingewachsen sind (H.: 4x) ○ vereinzelte Themenabende durch Referenten sind gut

Tabelle 12: Hauptkategorie/6. Schulung und Fortbildung

⁴⁶⁷ BISS ist ein Schulungsprogramm für Jugendmitarbeiter ab 16 Jahren. Sein Name setzt sich aus den Anfangsbuchstaben von Bibel, Inspiration, Specials und Service zusammen (CVJM-Landesverband Baden e. V. 2005:1).

Haupt-Kategorie	6. Schulung und Fortbildung
Unter-Kategorien nach Häufigkeiten (H.) sortiert	<ul style="list-style-type: none"> • Aufforderung durch Vorstand, Fortbildungen zu besuchen <ul style="list-style-type: none"> ○ bei Jungscharmitarbeitern sehr (H.: 6x) ○ bei Teenagermitarbeiter nicht (H.: 2x) <ul style="list-style-type: none"> ▪ dieses Jahr BISS nicht im Bewusstsein ▪ Jugendliche und junge Erwachsene sprachen Vorstand auf BISS an • finanzielle Regelung durch Vorstand <ul style="list-style-type: none"> ○ bisher unterschiedliche Handhabung (H.: 5x) ○ sucht momentan nach Regelung zur Bezuschussung oder vollen Kostenerstattung von <ul style="list-style-type: none"> ▪ Freizeiten ▪ Seminaren • Kriterien für besonders geeignete Fortbildungen <ul style="list-style-type: none"> ○ persönliche Ansprache ○ glaubensstärkende Impulse ○ fachliches Handwerkszeug ○ Gemeinschaft erleben

Tabelle 13: Hauptkategorie/6. Schulung und Fortbildung

Schulungsangebote werden vom CVJM Landesverband durchgeführt. Seit vielen Jahren gibt es für Jungscharmitarbeiter zweimal jährlich stattfindende Wochenendseminare. Der Verband ermöglichte in den vergangenen Jahren dagegen kaum Weiterbildungsmaßnahmen für Jugendmitarbeiter. Das änderte sich vor ca. zwei Jahren, indem der CVJM Baden das Fortbildungsangebot BISS für Jugendmitarbeiter einrichtete. Es findet einmal jährlich für mehrere Tage statt und erreicht nach Angaben der Probanden schwerpunktmäßig die Altersgruppe der 15- bis 19- Jährigen.

Diese Möglichkeit der Fortbildung weckte im zu untersuchenden CVJM-Ortsverein das Interesse von Jungscharmitarbeitern. Sie besuchten BISS. Dagegen nahmen NMA C. und E. das Angebot nicht wahr, weil u. a. die Zielgruppe nicht ihrem Alter entsprach oder sie eine Schulung nicht für nötig hielten. Insgesamt wird das vorhandene Schulungsangebot für junge Erwachsene von AMA als noch zu wenig ausgebaut empfunden. Das hat zum Ursprung, dass neben BISS bislang kaum andere Weiterbildungsmaßnahmen ermöglicht werden. Dazu vermisst ein Interviewpartner eine Art Grundschulung für junge Erwachsene, die nicht zuvor Erfahrungen in der Jungschararbeit gesammelt haben. Vorschläge für Lektionen zu speziellen Bereichen der Jugendarbeit sind ergänzend zu BISS als wünschenswert benannt worden.

Festzustellen ist, dass der Vorstand Jungscharmitarbeiter sehr ermutigt, an Schulungen teilzunehmen. Teenmitarbeiter werden dagegen kaum auf die Teilnahme von Fortbildungen hingewiesen. Der Vorstand unterstützt aber in beiden Fällen die Teilnehmer einer Schulung

finanziell. Weiterbildungen, die den Gemeinschaftsaspekt berücksichtigen und Mitarbeiter persönlich, geistlich und fachlich fördern, werden als besonders geeignet empfunden.

Haupt-Kategorie	7. Materialsammlung
Unter-Kategorien nach Häufigkeiten (H.) sortiert	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von Arbeitsmaterial vom Verein <ul style="list-style-type: none"> ○ durch finanzielle Unterstützung optimal gefördert (H.:4x) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeitschriften und Bücher für die Mitarbeit (H.:3x) ▪ Spiele für Jugendliche ▪ Jugendbibeln u. Bibellese für Teenager ▪ Gerätschaften ○ durch Buchgeschenke (H.: 2x) ○ durch gut ausgestattete Gerätschaften ○ bringt vermehrt Probleme mit sich <ul style="list-style-type: none"> ▪ je mehr Mitarbeiter Zugang zu Sportgeräten haben, desto weniger Gegenstände sind auffindbar ▪ heute Ball selber mitbringen • eigene Materialsammlung <ul style="list-style-type: none"> ○ ist vorhanden (H.: 4x) ○ hilfreich für Programmgestaltung (H.: 2x) ○ nicht sehr umfassend (H.: 2x) ○ wichtig für schnelle Handhabung ○ umfassend, Ehemann ist Hauptamtlicher, daher viele Bücher zu Hause • Mitarbeiterbibliothek in evangelischer Kirchengemeinde <ul style="list-style-type: none"> ○ Zugang für jeden Mitarbeiter ○ Lexika und Kommentare ○ keine spezielle Fachliteratur für Mitarbeiter ○ etwas Material zu Spielen ○ Zeitschriften im CVJM-Haus für Besucher und Mitarbeiter ○ Nutzung <ul style="list-style-type: none"> ▪ wenig (H.: 2x) ▪ stark ▪ keine zentrale Anlaufstelle für Mitarbeiterbibliothek, Zeitschriften oder Materialsammlung bekannt – jeder hat selbst Material • AMA geben Material (H.: 2x), Ideen und Erfahrung an NMA • Kopierraum für jeden Mitarbeiter zugänglich

Tabelle 14: Hauptkategorie/7. Materialsammlung

Die finanzielle Förderung von Arbeitsmaterial durch den Verein wird als optimal empfunden. Probleme zeigen sich aber bei der Benutzung der Sportgeräte. Je mehr Mitarbeiter sie benutzen, um so weniger sind vorhanden. Neben dem Angebot vom Verein hat jeder Mitarbeiter eine eigene Materialsammlung. Ihr Umfang reicht von wenigen Büchern oder Heften bis hin zu einer umfassenden Büchersammlung. Es gibt eine beschränkte Mitarbeiterbibliothek, die für jeden Mitarbeiter zugänglich ist. Sie beinhaltet Lexika und Kommentare, aber keine Fachliteratur für Jugendarbeit. Sie wird von keinem der interviewten Mitarbeiter benutzt. AMA versorgen NMA mit Ideen und Material.

Haupt-Kategorie	8. Vorbild
Unter-Kategorien nach Häufigkeiten (H.) sortiert	<ul style="list-style-type: none"> Eigenschaften <ul style="list-style-type: none"> Leidenschaftlichkeit, Hingabebereitschaft (H.:3x) <ul style="list-style-type: none"> Begeisterung (H.:2x) Ernsthaftigkeit Spaß und Konsequenz (H.:2x) Liebe (H.:2x) Treue (H.:2x) Talent vermittelt Natürlichkeit und Fröhlichkeit des Glaubens durch anschauliche Praxis (H.:2x) <ul style="list-style-type: none"> im Beten (H.:3x) im Bibel lesen (H.: 2x) im Zeugnis geben im regelmäßigen Gottesdienstbesuch hat Auswirkungen auf andere <ul style="list-style-type: none"> sind positiv beeindruckt (H.:4x) wenn es über längere Zeit erlebbar wird (H.:2x) wollen weitergeben, was sie erlebt haben direkt durch konkrete Personen <ul style="list-style-type: none"> älterer Mitarbeiter im Team (H.:2x) alter Mann Vorstandsmitglied ältere Mitarbeiter in anderer Dienstgruppe Eltern indirekt durch Lebensform im CVJM vermitteln ethisch-christliche Werte durch Vorleben Fehlen von konkreten Vorbildern außer Eltern

Tabelle 15: Hauptkategorie/8. Vorbild

Mit einem positivem Vorbild wird als erstes die Eigenschaft der Hingabebereitschaft verknüpft. Sie zeigt Begeisterungsfähigkeit und Ernsthaftigkeit, aber auch die Fähigkeit, Spaß in Verbindung mit Konsequenz zu leben. Zudem sind ihr Liebe und Treue zu eigen. Das Vorbild veranschaulicht ein natürliches und frohes Verhältnis zur Glaubenspraxis. Es zeigt sich im Beten, im Umgang mit der Schrift und als Zeuge für eine lebendige Glaubensbeziehung. Dazu vermittelt es ethisch-christliche Werte durch beispielhaftes Leben. Ein vorbildlicher Lebensstil beeindruckt und prägt andere, insbesondere wenn er über einen längeren Zeitraum wahrgenommen wird. Der AMA kann eine direkte Vorbildrolle spielen. Die Lebensform im CVJM hat indirekt vorbildliche Prägekraft. Ein Interviewpartner hatte außer den Eltern keine direkten Vorbilder im CVJM.

Haupt-Kategorie	9. Beziehung
Unter-Kategorien nach Häufigkeiten (H.) sortiert	<ul style="list-style-type: none"> • AMA als Ansprechperson für NMA <ul style="list-style-type: none"> ○ AMA Vertrauensperson (H.: 4x) <ul style="list-style-type: none"> ▪ bei persönlichen Fragen (H.: 2x) ▪ bei Glaubensfragen (H.: 3x) ▪ bei tiefgreifenden Problemen ○ AMA nicht Vertrauensperson (H.: 2x) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Glaubensfragen allein bei Themenvorbereitung (H.: 2x) ▪ bei Problemen ▪ bei persönlichen Fragen ▪ weil zu wenig bekannt dazu • Wertschätzung und Ermutigung <ul style="list-style-type: none"> ○ wenn Meinung von NMA interessiert (H.: 4x) ○ wenn gelobt wird bei besonders gutem Gelingen (H.: 3x) ○ wenn im anderen nicht nur Mitarbeiter, sondern eigene Persönlichkeit gesehen wird (H.: 3x) ○ wenn NMA etwas zugetraut wird (H.: 2x) ○ wenn sich AMA dankbar zeigt über Zusammenarbeit (H.: 2x) ○ wenn miteinander kommuniziert wird ○ gegenseitige Ermutigung ist selbstverständlich • Beziehung über die Mitarbeiterschaft hinaus <ul style="list-style-type: none"> ○ gute Beziehung, aber Leben teilen kommt nur sporadisch vor (H.: 3x), da NMA nicht aus gleicher Gemeinde kommend ○ keine geplanten privaten Treffen, nur bei anderen CVJM-Veranstaltungen (H.: 3x) • oberflächliche gute Beziehung durch <ul style="list-style-type: none"> ○ mehrjähriges indirektes Kennen über gemeinsame Bekannte (H.: 3x) ○ knapp einjährige gemeinsame Zusammenarbeit (H.: 2x) • Ermahnung und Korrektur <ul style="list-style-type: none"> ○ keine Freiheit dazu (H.: 2x), wenn persönliche Verbundenheit fehlt (H.: 2x) ○ Freiheit dazu <ul style="list-style-type: none"> ▪ wenn AMA nicht angreift (H.: 2x) ▪ wenn AMA erfahrener und älter ▪ weil NMA dankbar dafür ist, wenn er in Problemen steckt ▪ auf beiden Seiten • gute Beziehung zeigt sich (H.: 2x) <ul style="list-style-type: none"> ○ durch Spaß miteinander ○ durch ernste Gespräche ○ durch gegenseitiges Verständnis ○ durch gegenseitige Ergänzung ○ durch offene Gespräche bei Meinungsverschiedenheiten • gegenseitiges Fördern durch Feedback <ul style="list-style-type: none"> ○ bei besonderen Leistungen ○ bei schlechten Leistungen ○ wenn nichts gesagt wird, war es gut • Entwicklung vom Lehrer-Schüler-Verhältnis zum freundschaftlichen Verhältnis auf annähernd gleicher Ebene durch mehrjährige Mitarbeit • NMA fühlt sich gefördert durch AMA, weil dieser viel vermittelt, auch in Gesprächen

Tabelle 16: Hauptkategorie/9. Beziehung

Die vorliegende Kategorie betrachtet die Beziehung von NMA und AMA. Dabei werden zwei Vertrauensebenen sichtbar. Für den einen NMA ist der AMA eine Vertrauensperson, mit der er persönliche Fragen, aber auch Fragen des Glaubens bespricht. In dem anderen Mitarbeiterverhältnis werden keine persönlichen Themen berührt. Die Beziehung besitzt nicht die nötige Tiefe dazu. Außerdem beinhaltet sie eine kürzere Zeit der Zusammenarbeit. Beide Beziehungen werden jedoch als positiv bewertet. Sie sind gekennzeichnet durch Spaß, Ernst, Verständnis, Ergänzung und offenen Austausch bei Meinungsverschiedenheiten. Ebenso spiegeln sie Wertschätzung und Ermutigung wieder. Zu erkennen ist das u. a. am Interesse an der Meinung des NMA und am Lob bei gelungenen Aufgaben. Auch äußert es sich darin, dass am NMA die spezielle Persönlichkeit wahrgenommen und nicht nur seine Funktion gesehen wird. Das Leben wird außerhalb der Mitarbeiterschaft wenig bis gar nicht geteilt. Die Untersuchung verdeutlicht, dass Ermahnung und Korrektur nur gegeben werden sollte, wenn die nötige persönliche Verbundenheit besteht. Das ist in der mehrjährigen Beziehung gegeben. In ihr hat der NMA zudem einen Entwicklungsprozess durchlaufen. Er fühlt sich durch den AMA gefördert.

Haupt-Kategorie	10. Geistliche Impulse
Unter-Kategorien nach Häufigkeiten (H.) sortiert	<ul style="list-style-type: none"> • durch gemeindliche Veranstaltungen <ul style="list-style-type: none"> ○ bei NMA C. <ul style="list-style-type: none"> ▪ wenig Kontakt über kirchliche Seite (evangelisch) zum CVJM <ul style="list-style-type: none"> • da NMA andere christliche Tradition hat (katholisch) • Besuch des katholischen Gottesdienstes von AMA B. vermutet ▪ früher häufig gegangen (H.: 2x) ▪ heute länger nicht gegangen, da Langschläfer ○ bei NMA E. <ul style="list-style-type: none"> ▪ vor Studium fast keinen regelmäßigen geistlichen Input durch Gemeinde (H.: 2x) <ul style="list-style-type: none"> • bis auf <ul style="list-style-type: none"> ○ Jugendgottesdienst ○ Mitarbeitergottesdienst ○ Abendgottesdienst (sechs bis acht im Jahr) ○ Wochenendveranstaltungen im CVJM • als Problem erkannt • mit 18 Jahren gab es nach Glaubenskurs und Jugendkreis kein altersspezifisches Angebot ▪ Hauskreis <ul style="list-style-type: none"> • AMA D. weiß nicht, ob NMA E. heute Hauskreis besucht • kein passender Hauskreis <ul style="list-style-type: none"> ○ Hauskreis mit Jüngeren wirkt wie eingeschworener Kreis ○ NMA E. fühlt sich da nicht passend ▪ fast kein Gottesdienstbesuch <ul style="list-style-type: none"> ○ konnte mit altem Pfarrer nichts anfangen ○ zur Zeit vakant ○ überlegt wieder zu gehen, da eventuell Gottesdienst jetzt abwechslungsreicher ▪ nur Lobpreistreff seit Studium in Uni besucht • durch persönliches Glaubensleben von NMA C. <ul style="list-style-type: none"> ○ Glaube ist Grundlage <ul style="list-style-type: none"> ▪ hat sich weiterentwickelt (H.: 3x) ▪ Tiefe des Glaubens ist nicht erkennbar ▪ Grundsätzliches verstanden ○ regelmäßige persönliche Bibellese <ul style="list-style-type: none"> ▪ während der Mitarbeit damit begonnen (H.: 3x) <ul style="list-style-type: none"> • Auslöser war Bewahrung vor Autounfall (H.: 3x) • durch regelmäßiges Lesen der Teens inspiriert ▪ man kommt leicht in einen Trott ○ regelmäßiges Gebet (H.: 2x)

Tabelle 17: Hauptkategorie/10. Geistliche Impulse

Haupt-Kategorie	10. Geistliche Impulse
Unter-Kategorien nach Häufigkeiten (H.) sortiert	<ul style="list-style-type: none"> durch AMA B. <ul style="list-style-type: none"> ist für AMA schwer zu erkennen, ob geistliche Impulse angenommen werden, da NMA tiefgehende Dinge verschlossen hält (H.: 4x) im persönlichen, seelsorgerlichen Gespräch erhalten <ul style="list-style-type: none"> zur praktischen Nachfolge zur Rechtfertigungslehre aus Glauben Bibellesehilfe bekommen durch Gebet <ul style="list-style-type: none"> von Christen im Morgengebet für Teilnehmer und Mitarbeiter im Teenkreis (H.: 3x) persönliche Fürbitte durch AMA für NMA (H.: 2x) gemeinsames Gebet in Teenkreis von Teilnehmern und Mitarbeitern (H.: 2x) keine Gebetsgemeinschaft zwischen AMA und NMA „Impulse“-Gottesdienste <ul style="list-style-type: none"> hauptsächlich von CVJM-Sekretären verantwortet <ul style="list-style-type: none"> mit festem Mitarbeiterteam vom Ort kommen noch Mitarbeiter dazu speziell für Jugendliche überregional, wechselt von Ort zu Ort großen Zulauf vermutlich alle zwei Monate durch andere Christen und Mitarbeiter <ul style="list-style-type: none"> vorwiegend aus familiärem Bereich (H.: 3x) kaum direkte Impulse für Leben mit Gott durch persönliches Gespräch erhalten (H.: 2x) indem sie einladen zu Veranstaltungen durch CVJM allgemein <ul style="list-style-type: none"> aus Andachten (H.: 2x) Anspiele andere Formen Lieder geistliche Motivation zur Mitarbeit im Teenkreis weil empfunden wird, <ul style="list-style-type: none"> Teens persönliche Erfahrungen weitergeben zu können (H.: 3x) es Spaß macht und durch Vermittlung von Werten <ul style="list-style-type: none"> in Jugendgottesdiensten an Wochenendveranstaltungen (Freizeiten oder Seminare) als NMA selber Teilnehmer im Teenkreis war durch CVJM-Landesverband <ul style="list-style-type: none"> Stelle „Junge Erwachsenenarbeit“ gibt es bereits länger konkrete Schritte beginnen erst jetzt durch Mitarbeit frische und neue Ideen bekommen <ul style="list-style-type: none"> durch Austausch mit Teens, wenn ihnen Fragen gestellt werden NMA würde geistliche Impulse nicht im CVJM suchen, außer in Mitarbeit durch AMA D. vielleicht Impulse bekommen

Tabelle 18: Hauptkategorie/10. Geistliche Impulse

Die Kategorie fragt danach, woher die NMA ihren geistlichen Input bekommen. NMA C. hat wenig Kontakt zum CVJM über den Besuch der evangelischen Kirche vor Ort, da er aus katholischem Hintergrund stammt. Er besuchte früher den katholischen Gottesdienst regelmäßig. Heute sucht er ihn dagegen kaum noch auf. Geistliches Wachstum erlebte NMA C. während der Mitarbeit, indem er vermehrt Zusammenhänge verstand. Durch das Vorbild der Teilnehmer angeregt, begann er die regelmäßige Bibellese. Außerdem praktiziert er das persönliche Gebet.

NMA E., die aus dem CVJM kommt, gehörte ab dem achtzehnten Lebensjahr keinem regelmäßigen Kreis innerhalb des Vereins mehr an. Es gab für sie kein altersspezifisches Angebot bzw. sie fand in die vorhandenen Angebote nicht hinein. Zudem nahm sie kaum Gottesdienstbesuche wahr, da sie sich durch die Art der Verkündigung und Person des Pfarrers nicht angesprochen fühlte. Allein durch spezielle Gottesdienste und Wochenendveranstaltungen des Vereins erhielt sie geistliche Impulse. Seit Studienbeginn besucht sie regelmäßig einen Lobpreistreff. NMA E. sieht den Mangel an regelmäßiger Unterweisung als Problem an.

NMA C. erhielt im persönlichen Gespräch durch AMA B. biblische Unterweisung und Hilfe zur Umsetzung. Durch andere Christen innerhalb der Mitarbeitergemeinschaft des CVJM wurden bisher keine geistlichen Impulse durchs Gespräch vermittelt. Das erwähnen NMA C. und E. gleichermaßen, wobei NMA E. ergänzt, dass sie ihre Anstöße vorwiegend aus der eigenen Familie erhielt.

Des Weiteren war das Thema der Fürbitte aktuell, denn AMA B. betet für seine Mitarbeiter. Jedoch wird das gemeinsame Gebet unter den Mitarbeitern nicht praktiziert. Durch den Verband besteht das Angebot von „Impulse“- Gottesdiensten. Sie werden in regelmäßigen Abständen überregional durch CVJM-Sekretäre und ein Mitarbeiterteam vor Ort gestaltet und sind speziell auf Jugendliche zugeschnitten. Sie werden gut besucht. Die Untersuchung fragt nach der Motivation der NMA. Darauf wird mehrfach genannt, dass sie Jüngeren gerne etwas von dem weitergeben möchten, was sie selber erfahren haben. Ebenso nennt ein Proband den Faktor Spaß als Motivationsgrund.

Haupt-Kategorie	11. Auswendig gelernte Texte
Unter-Kategorien nach Häufigkeiten (H.) sortiert	<ul style="list-style-type: none"> • Bedeutung von Bibelworten <ul style="list-style-type: none"> ○ sind bedeutend für Person des Mitarbeiters <ul style="list-style-type: none"> ▪ stärken bei Glaubensmüdigkeit, wenn Wort in Erinnerung kommt (H.: 2x) ▪ geben Halt in Freude und Problemen (H.: 2x) ▪ helfen beim Beten und Segenswort sprechen ▪ geben Kraft in körperlicher und seelischer Schwachheit ○ sind nicht bedeutend für Person des Mitarbeiters <ul style="list-style-type: none"> ▪ wichtiger sind Erarbeitung von Bibelstellen ▪ wichtiger sind Erlebnisse mit Bibelwort und christlichen Liedern ○ haben geringe Auswirkung auf Mitarbeit ○ Bedeutung für Teens bisher nicht bedacht • Bedeutung von christlichen Liedtexten <ul style="list-style-type: none"> ○ sind bedeutend für Person des Mitarbeiters <ul style="list-style-type: none"> ▪ bewirken inneren Frieden (H.: 2x) wenn sie in Erinnerung kommen und gesungen werden ▪ bleiben leicht im Ohr ▪ ist eine Art Gebet ○ geben Teens Halt (H.: 2x) durch Erinnerung an Liedtexte (H.: 2x) <ul style="list-style-type: none"> • in bestimmten Situationen • auch den Teens, die nicht mehr kommen ○ auswendig lernen durch wiederholtes Singen haben keine Auswirkung auf Mitarbeit, obwohl der Mensch ganzheitlich ansprechbar ist

Tabelle 19: Hauptkategorie/11. Auswendig gelernte Texte

Die Bedeutung von auswendig gelernten Bibelworten wird differenziert beurteilt. Eine stärkere Gewichtung liegt darauf, dass Memorieren einen positiven Einfluss für die Person des Mitarbeiters zeigt. Es wird im folgenden Zitat deutlich:

„... es gibt mir einfach einen Halt, wenn ich halt in irgendwelchen Situationen bin, sei es, weil ich mich halt freue oder eben auch Probleme hab, wo ich nicht erst meine Bibel aufschlagen muss und lange rumsuchen muss, ob da jetzt was drinsteht, sondern ein Fundus habe, aus dem ich schöpfen kann. Ich einfach weiß, es gibt da Worte, die mir einfach Mut machen, an denen ich mich festhalten kann ...“ (AMA B. 2005:309).

Andere Stimmen halten die Erarbeitung von Bibelstellen oder persönliche Erfahrungen mit Bibelworten oder Liedern für wichtiger. Glaubensstärkende Auswirkungen von christlichen Liedtexten werden für Mitarbeiter wie für Teenager eingeräumt. Eine leichtere Verinnerlichung durch wiederholtes Singen wird festgestellt. Die Untersuchung zeigt auf, dass die Interviewpartner zwar Einflüsse auswendig gelernter Texte auf das Wohlbefinden und die Persönlichkeit des Mitarbeiters anerkennen, aber keine Auswirkung auf die Mitarbeit einräumen.

Haupt-Kategorie	12. Mitarbeitergemeinschaft
Unter-Kategorien nach Häufigkeiten (H.) sortiert	<ul style="list-style-type: none"> • Integration von NMA C. in Mitarbeitergemeinschaft <ul style="list-style-type: none"> ○ Außensicht <ul style="list-style-type: none"> ▪ da nicht aus Verein kommend wird keine Identifikation mit Gemeinschaft des CVJM vermutet (H.: 2x) ▪ einziger Berührungspunkt sind Teammitarbeiter ▪ Wunsch, NMA C. besser zu integrieren, Lösung ist unbekannt ○ Innensicht <ul style="list-style-type: none"> ▪ NMA C. ist beeindruckt von Mitarbeitergemeinschaft <ul style="list-style-type: none"> • von Offenheit für andere <ul style="list-style-type: none"> ○ vermutet, andere Menschen, z. B. aus zerrütteten Familien finden im CVJM starken Rückhalt (H.: 2x) ○ zeigen Interesse an Teenarbeit, aber schreiben nichts vor ○ Gemeinschaft signalisiert Rückhalt, wenn NMA C. in Probleme käme • vom Zusammenhalt (H.: 2x) im Verein ▪ trotz Reserviertheit gegenüber Mitarbeitergemeinschaft, gewisse Offenheit erkennbar <ul style="list-style-type: none"> • würde keinen aus dem CVJM abweisen, der Hilfe sucht • CVJM-Gemeinschaft momentan nicht interessant • Gemeinschaft schon ein bisschen interessant • nimmt momentan keine Hilfe durch Person von CVJM außerhalb des Mitarbeiterteams in Anspruch, da starker Rückhalt und Austausch in Familie • Mitarbeitergemeinschaft fördern durch Jahres-Motto des Vorstandes „Zusammenwachsen, zusammen wachsen“) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Doppelsinn dahinter <ul style="list-style-type: none"> • mehr zusammenwachsen der Mitarbeiter über die Generationen hinweg (H.: 2x) • mehr gemeinsam im Glauben zu wachsen ▪ mehr zusammenzuwachsen wäre gut (H.: 2x), weil <ul style="list-style-type: none"> • früher die Gemeinschaft näher zusammen war • ältere Menschen eine Bereicherung sind ▪ ist schwierig umzusetzen, weil <ul style="list-style-type: none"> • echte Gemeinschaft wachsen muss • nicht erzwingbar ist • ist erlebbar im <ul style="list-style-type: none"> ○ Mitarbeiterkreis <ul style="list-style-type: none"> ▪ theoretisch ja, praktisch nein, da NMA nicht angesprochen vom Jugend-MK (H.: 2x) ▪ je nachdem wie Jugend-MK gestaltet, besteht mehr oder weniger Austauschmöglichkeit ○ Jugendgottesdienst vor Ort (H.: 3x) <ul style="list-style-type: none"> ▪ als Treffpunkt junger Erwachsener, die daran mitarbeiten ▪ hilft zu sehen, man arbeitet an einer gemeinsamen Sache ○ Abendgottesdienst ○ Hauskreis

Tabelle 20: Hauptkategorie/12. Mitarbeitergemeinschaft

Haupt-Kategorie	12. Mitarbeitergemeinschaft
Unter-Kategorien nach Häufigkeiten (H.) sortiert	<ul style="list-style-type: none"> • Mitte-Diskussion im CVJM seit Jahren <ul style="list-style-type: none"> ○ Begegnungspunkt zwischen ganzer Mitarbeiterschaft, Alt und Jung auf einer Ebene, fehlt (H.: 3x) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gottesdienst am Sonntagmorgen spricht die über Fünfundvierzigjährigen an ▪ bei gelegentlichen besonderen Gottesdiensten stört die ältere Generation sich an Lautstärke der Musik ○ Bibelkreis am Sonntagabend war früher Mitte, doch junge Mitarbeiter haben keinen Zugang gefunden (H.: 2x) ○ Begegnung und Kennenlernen von Mitarbeitern oft nur im eigenen Dienstgruppenbereich • Integration von NMA E. <ul style="list-style-type: none"> ○ AMA D. vermutet NMA E. hat Kontakt zu Mitarbeitern im Verein ○ NMA E. hat keinen regelmäßigen Kontakt zu anderen Mitarbeitern im Verein • ist für CVJM von großer Bedeutung <ul style="list-style-type: none"> ○ weil er mehr als ein Verein ist, in dem man sich arbeitsmäßig einbringt ○ für Freude an Mitarbeit

Tabelle 21: Hauptkategorie/12. Mitarbeitergemeinschaft

Die Untersuchung veranschaulicht, die Arbeit an der Gemeinschaft der Mitarbeitenden ist der Verbandsleitung wichtig. Sie wird darum als nötig erachtet, weil seit mehreren Jahren der Begegnungspunkt für die gesamte Mitarbeitergemeinschaft zwischen älteren und jüngeren Gliedern fehlt. NMA E. und C. sind kaum in der Gemeinschaft der Mitarbeitenden integriert. Dennoch übt sie einen auffallend positiven Eindruck auf NMA C. aus. Das unterstreicht folgendes Zitat aus dem Interview:

„Ich bin eigentlich beeindruckt, von der Gemeinschaft, die es gibt“ (NMA C. 2005:235-237).

„Also, das finde ich, das hat kein Fußballverein“ (:239-40).

Der Mitarbeiterkreis wird zwar theoretisch als ein Ort angesehen, in dem Mitarbeitergemeinschaft erfahren werden kann, aber praktisch wird er von Nachwuchsmitarbeitern nicht besucht.

Haupt-Kategorie	13. Mitarbeiterkreis
Unter-Kategorien nach Häufigkeiten (H.) sortiert	<ul style="list-style-type: none"> • Beurteilung des Mitarbeiterkreises (MK) <ul style="list-style-type: none"> ○ kritische Stimmen <ul style="list-style-type: none"> ▪ wenig fördernder Einfluss <ul style="list-style-type: none"> • fehlender Austausch <ul style="list-style-type: none"> ○ durch fehlende Offenheit (H.: 3x) in Austauschrunde, so dass Mitarbeiter darum nicht zum Weihnachts-MK kommen ○ durch zeitliches Problem <ul style="list-style-type: none"> ▪ weil Mitarbeiter aus fünf Kreisen in Gruppe ▪ bleibt Austausch an der Oberfläche und ist dadurch nicht hilfreich • im geistlichen Bereich <ul style="list-style-type: none"> ○ noch schwach ausgeprägt und ausbaufähig (H.: 2x) ○ geistliches Programm kommt darum nicht an, weil große Altersspanne von vierzehn bis sechzig Jahren (H.: 2x) • auf Organisatorischem liegt Hauptschwerpunkt (H.: 3x) • im fachlichen Bereich durch zu wenig Zeit für thematische Auseinandersetzung (H.: 2x) ▪ Verantwortungsträger fehlen <ul style="list-style-type: none"> • von Struktur her ist jeweils ein Abgesandter aus den drei Mitarbeiterkreisen im Vorstand vertreten, aber im Jugend- und Kinder-MK ist kein Abgesandter bereit <ul style="list-style-type: none"> ○ dadurch fehlt konstante Leitungsperson in beiden Kreisen (H.: 2x) ○ Leitung des Kreises wird jedes Mal von einem anderen Mitarbeiter wahrgenommen • viele Jugendliche und jüngere Jugendmitarbeiter fühlen sich nicht reif zur Verantwortungsübernahme (H.: 3x) • Vertretung besteht nur im Erwachsenen MK (H.: 2x) ▪ weil MK zuviel auf einmal leisten soll, kommt alles zeitlich etwas zu kurz ○ positive Stimmen durch Wahrnehmen förderlicher Aspekte <ul style="list-style-type: none"> ▪ durch Blick, der über eigene Gruppe hinaus geht <ul style="list-style-type: none"> • indem andere Mitarbeiter (H.: 2x) wahrgenommen werden • als Plattform für Ideenaustausch (H.: 2x) • indem Infos über Angebote anderer Gruppen weitergegeben werden ▪ durch persönliche Förderung <ul style="list-style-type: none"> • wenn man sagt, was man denkt • wenn man mitteilt, wie es einem in der Gruppe geht ▪ für Einstieg <ul style="list-style-type: none"> • um andere Jugendmitarbeiter kennen zu lernen • um in Mitarbeiterfamiliengemeinschaft aufgenommen zu werden ▪ durch Austausch gegeben, wenn man sich einbringt ▪ durch geistliche Ausrichtung in Form von Andacht, ist besonders für junge Mitarbeiter im Helferstatus wichtig

Tabelle 22: Hauptkategorie/13. Mitarbeiterkreis

Haupt-Kategorie	13. Mitarbeiterkreis
Unter-Kategorien nach Häufigkeiten (H.) sortiert	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgabe und Ablauf <ul style="list-style-type: none"> ○ gemeinsamer Beginn <ul style="list-style-type: none"> ▪ kurzer geistlicher Impuls (H.: 2x) ▪ einzelne Lieder ▪ Infos <ul style="list-style-type: none"> • Rückblick • Ausblick ○ Treffen von freien⁴⁶⁸ und Gruppenmitarbeitern mit anderen Mitarbeitern aus ähnlichen Gruppen ○ alle zwei Monate von 19:30 Uhr bis ca. 22:00 Uhr ○ Aufteilung in zielgruppenorientierte Mitarbeiterkreise (MKs) <ul style="list-style-type: none"> ▪ drei Mitarbeiterkreise <ul style="list-style-type: none"> • Kinderarbeit-MK, Vorstand A. dabei • Jugend und junge Erwachsenen-MK <ul style="list-style-type: none"> ○ Mädchenfußball ○ Jungenschaft ○ Mädchenkreis (MÄK) ○ Vorbereitungsteam Jugendgottesdienste ○ freie Mitarbeiter, die keine Gruppe leiten, sondern punktuell an Projekten mitarbeiten • Erwachsenen-MK macht Familienarbeit • spezielle MKs sind Weihnachts- und Sommer-MK <ul style="list-style-type: none"> ○ größerer Impulsteil ○ mehr Austauschmöglichkeit ○ gemütliches Beisammensein ▪ auch Austausch gegeben (H: 4x) ▪ sparteninterne Themen besprechen (H.: 3x) ▪ Dauer ca. 1 bis 1,5 Std. (abhängig von Dauer des Gesamttreffens) • Teilnahme von Nachwuchsmitarbeitern <ul style="list-style-type: none"> ○ nicht gelungen, Teenmitarbeitern Verbindlichkeitscharakter zu vermitteln (H.: 8x), sie kommen kaum <ul style="list-style-type: none"> ▪ da kumpelhaftes Verhalten von gewissen Leuten im MK als abschreckend empfunden wurde (H.:3x) ▪ da kein gutes Image da ist, weil früher hauptsächlich im MK Aufgaben verteilt wurden („Arbeitsverteilkreis“) (H.: 2x), heute deutlich gebessert ▪ weil keine Identifizierung mit den behandelten organisatorischen Themen gefunden (H.: 2x) ▪ weil nahezu unbedeutend, da keine hilfreichen Impulse bekommen (H.: 2x) ▪ weil echter Austausch fehlt ▪ schlechtes Gewissen durch fehlende Teilnahme ○ Jungscharmitarbeiter <ul style="list-style-type: none"> ▪ werden vermehrt eingeladen (H.: 2x) ▪ kommen regelmäßig (H.: 2x) ○ insgesamt wenig junge Erwachsene im CVJM vorhanden, dagegen gibt es viele Teenager

Tabelle 23: Hauptkategorie/13. Mitarbeiterkreis

⁴⁶⁸ Als freie Mitarbeiter werden solche bezeichnet, die sporadisch innerhalb der Jugendarbeit mitarbeiten, aber nicht in einem festen Kreis integriert sind (z. B. auf Freizeiten).

Haupt-Kategorie	13. Mitarbeiterkreis
Unter-Kategorien nach Häufigkeiten (H.) sortiert	<ul style="list-style-type: none"> • Wünsche und Empfehlungen des Vorstandes <ul style="list-style-type: none"> ○ vorbildlicher regelmäßiger Besuch aller Mitarbeiter der Jugendarbeit ○ dass Teenmitarbeiter sich angesprochen fühlen und MK als hilfreich erleben ○ Freude auch über Helfer <ul style="list-style-type: none"> ▪ wenn zunächst auch nicht verpflichtend, um sie terminlich nicht zu überfordern ▪ Ziel ist dennoch auf Dauer die regelmäßige Teilnahme • Veränderungsvorschläge⁴⁶⁹

Tabelle 24: Hauptkategorie/13. Mitarbeiterkreis

Der Mitarbeiterkreis (MK) findet alle zwei Monate statt. Dabei versammeln sich alle Mitarbeiter zunächst in einer großen Runde, um sich nach einer gewissen Zeit in einzelne alters- und aufgabenspezifische Untergruppen zu teilen. Sie bilden den Kinderarbeit- MK, den Jugend- und junge Erwachsenen-MK und den Erwachsenen-MK. Alle drei Mitarbeiterkreise sind strukturbedingt durch einen Abgesandten im Vorstand vertreten. Er ist überdies der leitende Kopf des jeweiligen MKs. Der Mitarbeiterkreis ist also das Organ, in dem sich alle Mitarbeitende des Ortsvereins regelmäßig treffen, um organisatorische Fragen zu klären, Informationen auszutauschen und geistliche Ausrichtung zu erhalten.

In der Beurteilung des Ist-Zustandes durch die Interviewpartner nimmt die kritische Bewertung ein größeres Gewicht ein. Sie anerkennt dem MK im Blick auf Mitarbeiterförderung wenig Einfluss zu. Als Gründe nennen die Gesprächspartner, dass ein echter Austausch unter den Mitarbeitenden nicht gegeben ist, weil die nötige Zeit und Offenheit dazu fehlt. Außerdem nehmen sie die Förderung im geistlichen Bereich als augenblicklich zu schwach ausgebildet wahr. Es fehlt daneben die Zeit, um fachliche Fragen zu diskutieren. Die Interviewpartner stellen gesamtheitlich fest, dass auf dem Organisatorischen der Hauptschwerpunkt liegt. Auch zeigt die Untersuchung, dass Verantwortungsträger insbesondere im Jugend-MK und Kinder-MK fehlen. Auffällig ist, dass Nachwuchsmitarbeiter im Alter von 18 bis 22 Jahren kaum vertreten sind. Dagegen werden Jungcharmitarbeiter in jüngster Zeit vermehrt erfolgreich eingeladen.

⁴⁶⁹ Da es an dieser Stelle schwerpunktmäßig um die Darstellung des Ist-Zustandes gehen soll, fließt die Unter-Kategorie „Veränderungsvorschläge“ unter Punkt: 6.2.4.14.1 „Gestaltungsweise: Mitarbeiterkreis“ ein.

Haupt-Kategorie	14. Zusammenarbeit
Unter-Kategorien nach Häufigkeiten (H.) sortiert	<ul style="list-style-type: none"> durch partnerschaftlichen Umgang (H.:6x) (= <i>Person ernst nehmen</i>) <ul style="list-style-type: none"> lässt große Zufriedenheit bei NMA entstehen (H.: 4x) und ermutigt wenn NMA sich ausprobieren darf (H.:4x) wenn regelmäßige und spontane Absprachen getroffen werden (H.: 3x) wenn Vorschläge des NMA akzeptiert und unterstützt werden (H.:3x) wenn Aufgaben untereinander verteilt (H.: 2x) und manche zusammen erarbeitet werden wenn NMA bestimmen darf, wie viel Verantwortung er abgeben oder annehmen will (H.:2x) wenn jeder Vorschläge einbringen kann wenn Programmplanung zwar Rahmen gibt, aber in Gestaltung flexibel bleibt

Tabelle 25: Hauptkategorie/14. Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit zwischen AMA und NMA gestaltet sich durchgehend partnerschaftlich. Sie geht einher mit einer hohen Zufriedenheit der NMA.

Haupt-Kategorie	15. Umgang mit allgemeinen Anforderungen
Unter-Kategorien nach Häufigkeiten (H.) sortiert	<ul style="list-style-type: none"> bei Überforderung von NMA <ul style="list-style-type: none"> durch Entlasten (H.:2x) indem NMA seine Überforderung anspricht (H.: 2x) durch Zuspruch und Ermutigung bei Selbstzweifeln <ul style="list-style-type: none"> nicht von AMA bekommen von befreundeter Person erhalten indem AMA Situation anspricht, wenn er Überforderung des NMA erkennt bei Unterforderung von NMA <ul style="list-style-type: none"> wenn es bei Erkennen durch AMA angesprochen wird wenn mehr Verantwortung übergeben wird wenn NMA seine Unterforderung anspricht

Tabelle 26: Hauptkategorie/15. Umgang mit allgemeinen Anforderungen

Bei Überforderung soll mit Entlastung reagiert werden und bei Unterforderung mit vermehrter Übergabe von Verantwortung. Überlastung und Unterforderung muss zunächst erkannt werden, damit der AMA darauf reagieren kann. Darum soll NMA Unter- und Überforderung ansprechen. Entlastung des NMA kann auch durch Zuspruch und Ermutigung bei Selbstzweifeln nachfolgender Art erfahren werden.

„Manchmal frage ich mich so ... : „Was denkst du eigentlich, was du den Mädels erzählen kannst? Du bist ja (lacht) also, wie soll ich sagen? Bin ich gut genug - oder weiß ich genug? Oder habe ich eigentlich überhaupt schon die richtige Erfahrung?“
(NMA E. 2005:256-259).

Im gegebenen Fall fehlte jedoch die Vertrauensbasis zwischen NMA und AMA, um die Selbstzweifel zu kommunizieren.

Haupt-Kategorie	16. Unterscheidung von Mitarbeiter- und Helferstatus
Unter-Kategorien nach Häufigkeiten (H.) sortiert	<ul style="list-style-type: none"> • Helferstatus <ul style="list-style-type: none"> ○ im Teenageralter ist wie Einstiegszeit und Probezeit <ul style="list-style-type: none"> ▪ werden nach Konfirmation angefragt (H.: 2x) <ul style="list-style-type: none"> • wo sie sich vorstellen könnten, mitzuarbeiten (H.: 2x) • läuft viel über Beziehung (H.:2x) ▪ es werden Dinge nahegelegt, aber noch keine festen Verbindlichkeiten abverlangt <ul style="list-style-type: none"> • zum Besuch des Mitarbeiterkreises • zum Besuch einer geistlichen Wachstumsgruppe • feste Glaubensbeziehung wird nicht vorausgesetzt, sondern als Chance gesehen, dass Person durch Helferzeit näher zu Jesus findet ▪ bisher übersehen, Mitarbeiterbegleitung anzubieten, doch Notwendigkeit ist vom Vorstand erkannt (H.: 4x) ▪ dient zur Orientierung (H.: 2x) ▪ gewährt langsames Hineinwachsen (H.: 2x) ▪ dient der Gabenfindung ▪ dient zur Prüfung ○ im Erwachsenenalter (H.: 2x) <ul style="list-style-type: none"> ▪ wenn nicht berufene Erwachsene in Mitarbeit einsteigen, sind es auch Helfer, werden aber nicht so genannt⁴⁷⁰ ▪ als Mitarbeiter werden alle bezeichnet, die mitarbeiten • Mitarbeiterstatus <ul style="list-style-type: none"> ○ grundsätzlich wird jeder Mitarbeitende berufen⁴⁷¹ (H.: 4x) <ul style="list-style-type: none"> ▪ hat nichts mit Maß an Verantwortung zu tun, sondern ist Punkt, wo in Arbeit hineingesandt wird ▪ kommt normalerweise vor der vollen Verantwortungsübernahme ○ Anfrage nach gewisser Zeit, ob Helfer berufen werden will <ul style="list-style-type: none"> ▪ keine Regelzeit, wann Berufung vollzogen wird ▪ kann schon mit fünfzehn Jahren geschehen, nachdem zuvor ein knappes bis eineinhalb Jahre mitgearbeitet wurde im Helferstatus ○ Auswahlkriterium für Berufung ist, wenn man merkt, sie meinen es ernst <ul style="list-style-type: none"> ▪ kommen in Gemeinde ▪ kommen teilweise in Mitarbeiterkreis ▪ haben selber einen Kreis ▪ wenn man merkt, dass Helfer nach einer gewissen Zeit keinen eigenen Kreis hat, sollte vielleicht auch angesprochen werden, doch nicht auf Berufung ○ bei Zustimmung des Helfers werden die Mitarbeitergrundsätze durchgegangen (H.: 2x) ○ anschließend Berufung im offiziellen Rahmen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einsetzung ▪ Segen • kein „Zwischenstand“ zwischen Helfer- und Mitarbeiterstatus

Tabelle 27: Hauptkategorie/16. Unterscheidung von Helfer- und Mitarbeiterstatus

⁴⁷⁰ Im Teenageralter lässt es sich leichter differenzieren zwischen Helfern und berufenen Mitarbeitern.

⁴⁷¹ Da es hier in erster Linie um die Unterscheidung von Helfern und Mitarbeitern geht, wird nur im Überblick auf die Berufung von Mitarbeitern eingegangen. Weiterführende Informationen zur Thematik finden sich unter der Kategorie Mitarbeiterberufung.

Die Fallstudie verdeutlicht: Eine Unterscheidung von Mitarbeiter- und Helferstatus ist angebracht, da beide in der Praxis klar differenziert werden. Der Helferstatus dient als unverbindliche Einstiegs- und Probezeit. Diese ermöglicht Orientierung, Prüfung und ein langsames Hineinwachsen in den Dienst. Zumeist beginnt sie im Teenageralter nach der Konfirmation. Bestätigt sich die Mitarbeiterschaft, so wird nach ca. 1 bis 1,5 Jahren der Helfer gefragt, ob er in die verbindliche Mitarbeiterschaft berufen werden will. Die Berufung basiert auf den Mitarbeitergrundsätzen des CVJM-Ortsvereins und schließt die persönliche Glaubensbeziehung zu Jesus Christus ein. Mit der Berufung ist ein offizieller Akt der Segnung und Sendung verbunden. Es wurde bisher vom Vorstand übersehen, in der Helferzeit Mitarbeiterbegleitung anzubieten. Das wurde aber inzwischen als Bedarf erkannt.

Haupt-Kategorie	17. Mitarbeiterberufung
Unter-Kategorien nach Häufigkeiten (H.) sortiert	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgespräch <ul style="list-style-type: none"> ○ beim ersten Gespräch Mitarbeitergrundsätze geklärt (H.: 2x) <ul style="list-style-type: none"> ▪ persönliches Leben in der Nachfolge angesprochen (H.: 2x) <ul style="list-style-type: none"> • persönliche Beziehung zu Jesus ist Voraussetzung, daher wird danach gefragt (H.: 2x) • Hinweis auf Besuch des Mitarbeiterkreises (H.: 2x) • Notwendigkeit eines „Wachstumskreises“ (Auftankkreis) • regelmäßiger Gottesdienstbesuch • Frage, ob Mitarbeiterbegleitung gewünscht wird ▪ ob Person sich für Aufgabe berufen lassen will ▪ Hinweis auf offizielle Berufung im Gottesdienst ○ spätere Berufungen nehmen darauf nicht mehr so starken Bezug • Auswirkung der Berufung <ul style="list-style-type: none"> ○ keine konkrete Auswirkung auf Mitarbeit gehabt (H.: 2x), <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bezug zum CVJM fehlt (H.: 2x) ▪ Begriff unbekannt ○ hat Auswirkungen auf Mitarbeit gehabt <ul style="list-style-type: none"> ▪ ab dem Zeitpunkt festgemacht ▪ jetzt ganz dabei ○ NMA C. ist einmal berufen und offiziell eingesetzt (H.: 2x) ○ NMA E. ist zweimal berufen (H.: 2x) • Ablauf <ul style="list-style-type: none"> ○ neuer Mitarbeiter wird der Gemeinde und Mitarbeitergemeinschaft vorgestellt <ul style="list-style-type: none"> ▪ persönlich mit Namen (H.: 2x) ▪ Dienstgruppe, in welche dieser berufen werden soll (H.: 2x) ○ Segen ○ Karte mit Bibelwort ○ Mitarbeitergeschenk ○ Sendung durch Vorstand und Gemeindediakon • Bedeutung <ul style="list-style-type: none"> ○ Motivation und Stärkung (H.: 2x) ○ Bestätigung für Dienst durch Vorstand (H.: 2x) ○ Gebete anderer, durch öffentlich gemachten Dienst ○ Veränderung hin zur Verantwortlichkeit und Verbindlichkeit ○ Segen für Arbeit • Anfrage zur Berufung <ul style="list-style-type: none"> ○ durch Teenkreisleiter <ul style="list-style-type: none"> ▪ kennt seine Helfer ▪ kann geistliche Reife der Helfer abschätzen ○ durch Vorstand • Rahmen <ul style="list-style-type: none"> ○ Veranstaltungen vom CVJM <ul style="list-style-type: none"> ▪ Abendgottesdienste ▪ Weihnachtsmitarbeiterkreis ○ im Gottesdienst • Berufung nicht einmalig, sondern jeweils Angebot der Berufung bei neuem Tätigkeitsfeld (H.: 3x) • Mitarbeitergrundsätze sind schriftlich beim Vorstand erhältlich (H.: 2x)

Tabelle 28: Hauptkategorie/17. Mitarbeiterberufung

Die Mitarbeiterberufung ist ein öffentlich gemachter Dienst und eine Bestätigung der Mitarbeit durch die segnende Handlung des Vorstandes.⁴⁷² Sie ist ein Schritt von der Unverbindlichkeit in die Verbindlichkeit und soll den Mitarbeiter zum Dienst motivieren und stärken. Außerdem ist sie nicht notwendigerweise ein einmaliger Akt. Sie kann beim Wechsel des Aufgabenfeldes wiederholt werden. Der Vorstand oder eine andere beauftragte Person spricht vor der ersten Berufung die Mitarbeitergrundsätze an. Sie fragt nach der persönlichen Glaubensbeziehung zu Jesus Christus. Ferner weist sie auf den Besuch von Mitarbeiterkreis und Gottesdienst hin. Auch erläutert die Person die Bedeutung eines persönlichen Kreises,⁴⁷³ in dem der Glaube durch Gemeinschaft und Austausch mit anderen Christen gestärkt wird. Daneben bietet sie das Angebot einer Mitarbeiterbegleitung an. Im Rahmen einer CVJM-Veranstaltung, z. B. in einem Abendgottesdienst, wird die Berufung durchgeführt. NMA C. und E. sind berufen. Es fällt auf, dass es für ersteren keine Auswirkungen auf seinen Dienst hatte, da der Bezug zum CVJM fehlt. Für NME. E zeigte es befestigende Wirkung.

5.5.2 Fazit

Im abschließenden Fazit sollen die Kernaussagen zu den einzelnen Kategorien thesenartig hervorgehoben werden.

1. Einstiegsphase

Als Motivation für einen Einstieg in die Mitarbeit ist der zuvor positiv erlebte Kontakt zum CVJM und seinen Mitarbeitern bedeutend gewesen. Ebenso trugen bereits gemachte Erfahrungen in der Jungscharmitarbeit dazu bei, die daraus erwachsenen Jungscharler in der Teenagerarbeit weiter zu betreuen.

Die interviewten Nachwuchsmitarbeiter erlebten es als hilfreich, in Zweier- oder Dreierteams mit Gleichaltrigen in die Mitarbeit einzusteigen. Nachdem sie zunächst kleinere Aufgaben übernahmen, indem sie u.a. Spiele vorbereiteten, wurden sie nach einer gewissen Zeit der Beobachtung herausgefordert, selber Andachten zu gestalten und zu halten. Anleitung und Feedback spielten dabei nur eine eingeschränkte Rolle.

⁴⁷² Der Segen Gottes wird durch den Vorstand zugesprochen.

⁴⁷³ Kleingruppe.

2. Gaben

Es ist allgemein eine geringe Gabenorientierung zu erkennen. Dabei wird vor allem auf die Notwendigkeit verwiesen, diese zu trainieren.

3. Allgemeine Förderung

Der Faktor des offenen Austausches im Mitarbeiterteam oder mit anderen fachkundigen Personen nimmt den höchsten Stellenwert ein. Ihm folgt der Wunsch nach allgemeiner Anerkennung des Engagements.

4. Gezielte Förderung

Ein wesentlicher Versuch der gezielten Mitarbeiterförderung des Vorstandes ist das Angebot von Mitarbeiterbegleitung. Es wurde vor ca. 10 Jahren zum ersten Mal als ein Instrument der persönlichen, geistlichen und zum Teil auch fachlichen Begleitung eingesetzt. Das Konzept bot zu jener Zeit zwei Begleitprofile an. Für Teenager stand das Moment der Anleitung vermehrt im Vordergrund. Es beinhaltete Elemente von Mentoring und Seelsorge. Für junge Erwachsene und erwachsene Mitarbeiter verlief Mitarbeiterbegleitung auf partnerschaftlicher Ebene, die zur Perspektivengewinnung verhalf. Viele Beziehungen, die in der ersten Phase aufgebaut wurden, sind inzwischen wieder eingeschlafen. Darum wird u.a. in jüngster Zeit ein neuer Start vom Vorstand vorbereitet. Gegenwärtig, wie auch bei dem zuvor gestarteten Versuch, fällt auf, dass junge Erwachsene dieses Angebot kaum wahrnehmen. Ältere Mitarbeiter halten es für möglich⁴⁷⁴, dass bei 18- bis 22-Jährigen ein falsches Verständnis von Mitarbeiterbegleitung vorliegt, das Furcht vor Kontrolle, Führung und Anleitung erzeugt. Ein Interviewpartner vermutet, dass das positive Anliegen der Begleitung bisher zu wenig kommuniziert wurde.

Gezieltes Training von Fähigkeiten ist durch Anleitung und Feedback ferner nur bedingt praktiziert worden. Das Hineinwachsen in die Mitarbeit war die am häufigsten genannte Art der Förderung. Dabei spielten die älteren Mitarbeiter innerhalb eines Teams eine unterschiedlich bedeutende Rolle.

⁴⁷⁴ Mit ‚ältere Mitarbeiter‘ werden solche bezeichnet, die ca. 4 Jahre älter sind als die Nachwuchsmitarbeiter und dadurch gegenüber den Nachwuchsmitarbeitern mehr Lebens- und Praxiserfahrung besitzen. Sie werden hier auch als ‚anleitende Mitarbeiter‘ bezeichnet. Vgl. auch Punkt: 5.2.2 Vorstellung der Interviewpartner.

5. Teamarbeit

Die Interviewten empfinden die Arbeit im Mitarbeiterteam insgesamt als hilfreich und entlastend. Der Aspekt der gegenseitigen Förderung auf partnerschaftlicher Ebene wird von den Probanden als wesentlich angesehen. Zudem betonen die Probanden die Bedeutung des Austausches innerhalb des Teams sehr stark. Dennoch stellt eine anleitende Person⁴⁷⁵ fest, dass das Team auch Grenzen hat. Sie sieht sie in dem Fall als gegeben an, wenn sich Mitarbeiter nur noch gemäß ihrer Begabungen einsetzen lassen und somit in anderen Bereichen keine Förderung erfahren.

6. Schulung und Fortbildung

Fortbildungen für junge Erwachsene wurden in den vergangenen Jahren kaum angeboten. Seit ca. 1,5 Jahren gewährt der Landesverband Baden für Jugendmitarbeiter das Schulungsprogramm BISS. Es bietet einmal jährlich für mehrere Tage fachliche, geistliche und persönliche Weiterbildung für Teenmitarbeiter an. Diese Entwicklung wird von den älteren, anleitenden Mitarbeitern begrüßt. Dennoch erkennen sie dringenden Bedarf, dass das Fortbildungsangebot für junge erwachsene Nachwuchsmitarbeiter erweitert wird. Sie vermissen u.a. eine Grundschulung, die insbesondere Mitarbeiter fokussiert, die zuvor keine Erfahrungen in der Jungscharmitarbeit gesammelt haben. Zudem besteht die Nachfrage nach speziellen Themen, z.B. im Bereich der Jugendseelsorge.

7. Materialsammlung

Die finanzielle Unterstützung im Bezug auf das benötigte Arbeitsmaterial und Gerätschaften wird als bestmöglich empfunden. Eine Mitarbeiterbibliothek mit Kommentaren und Lexika ist vorhanden und für jeden Mitarbeiter zugänglich. Allerdings fehlt Fachliteratur für den Bereich der Jugendarbeit. Indessen hat jeder Mitarbeiter eine eigene Literatur- und Materialsammlung. Ihr Umfang ist individuell verschieden.

8. Vorbild

Ein positives Vorbild wird in der Vergleichsstudie zuerst mit Hingabebereitschaft verbunden. Weitere genannte Faktoren sind Spaß in Kombination mit Konsequenz wie auch Liebe und

⁴⁷⁵ Probandin D.

Treue. Das positive Vorbild veranschaulicht eine frohe und natürliche Beziehung zum Glauben. Menschen werden durch einen vorbildlichen Lebensstil geprägt, insbesondere wenn er über einen längeren Zeitraum wahrgenommen wird. Der ältere Mitarbeiter kann eine direkte Vorbildrolle spielen, aber auch die Lebensform des CVJM zeigt indirekte Prägekraft.

9. Beziehung

Die Studie verdeutlicht, dass eine gute Beziehung zwischen Anleiter und Förderer nötig ist, um Mitarbeiter neben der fachlichen Komponente auch persönlich und geistlich fördern zu können. Sie zeichnet sich durch gewachsenes, gegenseitiges Vertrauen aus. Damit solche Beziehungsqualität entstehen kann, benötigt es eine gewisse Zeit der Zusammenarbeit.

10. Geistliche Impulse

Geistliche Impulse erhielt Nachwuchsmitarbeiter C. durch die Mitarbeit in der Teenagerarbeit. Durch das Vorbild von Teenagern begann er die regelmäßige Stille Zeit mit Gott. Darin praktiziert er das persönliche Gebet und liest eine Bibellesehilfe. Des Weiteren wurden ihm durch persönliche Gespräche und das Lebensvorbild des älteren Mitarbeiters B. biblische Lehre und Anleitung für die Umsetzung vermittelt. Zudem steht dieser für den jüngeren Mitarbeiter C. in treuer Fürbitte ein. Andere Personen, Gottesdienste oder Veranstaltungen des CVJM spielen kaum eine Rolle.

Nachwuchsmitarbeiterin E. erhielt ihren lehrmäßigen Input durch zielgruppenorientierte, gelegentliche Gottesdienste und Wochenendveranstaltungen des CVJM. Seit dem 18. Lebensjahr besucht sie keinen regelmäßigen Kreis mehr, da für sie kein passendes Angebot besteht.⁴⁷⁶ Auch Sonntagsgottesdienste werden von ihr nicht wahrgenommen, da sie sich mit Person und Verkündigung des Pastors nicht identifiziert. Seit Studienbeginn besucht die Probandin einen Lobpreistreff am Studienort. Sie erhielt kaum bewusst vermittelte geistliche Impulse durch ältere Mitarbeiter. Gesprächspartnerin E. sieht den fehlenden lehrmäßigen Input als Mangel an.

Beide Mitarbeiter⁴⁷⁷ sind motiviert, Teenagern etwas weiter zu geben.

⁴⁷⁶ Bzw., die Probandin E. fand in keines der vorhandenen Angebote hinein.

⁴⁷⁷ Probandin E. und Proband C.

11. Auswendig gelernte Texte

Die Bewertung von auswendig gelernten Bibelworten fällt unterschiedlich aus. Das Hauptgewicht liegt darauf, dass dem Memorieren ein positiver Einfluss auf die Person des Mitarbeiters zuerkannt wird. Eine leichtere Verinnerlichung von christlichem Gedankengut wird in dem Singen von Liedern gesehen. Ein möglicher Einfluss des Auswendiglernens auf die Qualität der Mitarbeit wird nahezu ausgeschlossen.

12. Mitarbeitergemeinschaft

Der Vorstand will die Mitarbeitergemeinschaft neu beleben, damit die unterschiedlichen Gruppierungen und Generationen vermehrt zusammenfinden. Obwohl sie von Mitgliedern des CVJM nicht als optimal empfunden wird, macht sie dennoch auf den bisher wenig integrierten Nachwuchsmitarbeiter C. einen positiven Eindruck.

13. Mitarbeiterkreis

Der Mitarbeiterkreis (MK) ist das Organ, in dem die gesamte Mitarbeiterschaft sich alle zwei Monate sammelt. Sein Anspruch ist, dass Mitarbeitende darin Gemeinschaft erleben und Informationen über die Abläufe innerhalb der Mitarbeitergruppen und der Verbandsleitung erhalten. Dazu will der MK persönliche Stärkung und geistliche Ausrichtung der Mitarbeitergemeinschaft erzielen. Das geschieht durch geistliche Impulse zu Beginn der Veranstaltung und die Möglichkeit zum Austausch in der gruppenspezifischen Aufteilung in Kinder-, Jugend-, und Erwachsenen-MK. Hier kann auch der Austausch über fachliche Probleme erfolgen.

Der Befund zeigt aber, dass dieser Anspruch nicht in allen Bereichen seine zufriedenstellende Erfüllung findet. Hauptsächlich wird der MK als organisatorische Veranstaltung von den Interviewpartnern wahrgenommen. Aufgrund mangelnder Zeit beinhaltet er wenig Raum für persönlichen und fachlichen Austausch. Auch wird ein Manko an echter Offenheit unter den Mitarbeitenden festgestellt.

Die leitenden Organe vermitteln zu Beginn der Veranstaltung geistliche Impulse, doch ist die dadurch erwünschte geistliche Ausrichtung nach Meinung einer älteren Mitarbeiterin ausbaufähig. Der anleitende Mitarbeiter B. resümiert, dass der MK sehr viele Aspekte gleichzeitig erfüllen soll und dadurch alles etwas zu kurz kommt.

Beide interviewten Nachwuchsmitarbeiter besuchen den MK nicht, weil sie keinen Bezug dazu gefunden haben. Einstiegende Jungcharmitarbeiter werden dagegen in jüngster Zeit mit Erfolg zum MK eingeladen.

14. Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit zwischen Nachwuchsmitarbeitern und älteren Mitarbeitern gestaltet sich in beiden Beziehungen partnerschaftlich. Alle vier Interviewpartner äußern sich positiv über die Zusammenarbeit.

15. Umgang mit allgemeinen Anforderungen

Überforderung und Unterforderung müssen erkannt und kommuniziert werden, damit darauf durch Entlastung oder vermehrte Verantwortungsübergabe reagiert werden kann. Um das zum Ausdruck bringen zu können, bedarf es des nötigen Vertrauens zwischen dem Älteren und dem Jüngeren. Dann fällt es dem Nachwuchsmitarbeiter leichter, über erlebte Unterforderung oder Überforderung zu sprechen.

16. Unterscheidung von Mitarbeiter- und Helferstatus

Mitarbeiterstatus und Helferstatus werden in der Vergleichsstudie klar unterschieden. Helferstatus dient dabei als Orientierungszeit und Einstiegszeit. Es werden noch keine Verbindlichkeiten eingegangen. Diese Zeit endet nach 1-2 Jahren und geht bei Wunsch des Helfers in den verbindlichen Mitarbeiterstatus über. Dieser Status basiert auf den Mitarbeitergrundsätzen des CVJM-Vereins. Sie beschreiben die Verbindlichkeiten, die mit einer berufenen Mitarbeiterschaft eingegangen werden. Der Mitarbeiter wird offiziell in einem Akt der Berufung in seinen Dienst eingesetzt.

17. Mitarbeiterberufung

Die Mitarbeiterberufung ist die offizielle Einsetzung in den verbindlichen Dienst der Mitarbeiterschaft. Sie wird öffentlich im Gottesdienst vollzogen. Bei der Berufung wird der Mitarbeiter vom Vorstand in seinem Dienst bestätigt und gesegnet. Zudem beinhaltet der Akt die offizielle Einführung in die Mitarbeitergemeinschaft. Damit gehen Verbindlichkeiten einher. Sie beinhalten ein Leben in der Nachfolge Jesu Christi. Das äußert sich u.a., indem die

Gemeinschaft der Glaubenden und die Wortverkündigung wahrgenommen wird. Das kann durch den Besuch des sonntäglichen Gottesdienstes, eines Hauskreises oder einer anderen Veranstaltung geschehen, in der die Bibel im Mittelpunkt steht. Zudem beinhalten die Mitarbeitergrundsätze das Anliegen eines regelmäßigen Besuches des Mitarbeiterkreises.

6. Ergebnisinterpretation und Schlussfolgerungen

An dieser Stelle der vorliegenden Arbeit sollen die Ergebnisse der qualitativen Vergleichsstudie auf der Basis der zuvor aus Exegese und Forschungsstand entwickelten Prinzipien der Mitarbeiterförderung ausgewertet werden. Zugleich beinhaltet der Prozess eine wechselseitige Verarbeitung, die ebenfalls die Prinzipien in einem zweiten Schritt mit Ergebnissen aus der Empirie zu ergänzen sucht. Damit kommt die Theoriebildung zu ihrem Abschluss. Sie bildet die Grundlage, um schließlich einen Ausblick in Form von möglichen Anstößen für die Praxis zu geben.

6.1 Kategorienbewertung der empirischen Forschung

1. Einstiegsphase

Auffällig ist, dass die Probanden als stärkste Motivation zum Einstieg in die Mitarbeit positive Erfahrungen nennen, die sie zuvor in Verbindung mit dem CVJM gemacht haben. Das entspricht den Angaben zur Adoleszenz bzw. Postadoleszenz.⁴⁷⁸ Sie beschreiben, dass gegenwärtige junge Erwachsene vorwiegend durch eigene Erfahrungen zu überzeugen sind. Darum ist es wichtig, dass man diese Erfahrungen ermöglicht. In der Fallanalyse haben die Begegnungsmöglichkeiten teilweise durch eigene Teilnahme an Programmen und Gruppenstunden des CVJM in jüngeren Jahren stattgefunden. Indem die Stunden und Freizeiten teengemäß gestaltet waren und eine liebende Beziehung der Mitarbeiter den Teilnehmern entgegen gebracht wurde, zeigte es anziehende Auswirkungen auf einen Nachwuchsmitarbeiter. Dieser unterstrich auch den Vorbildcharakter der Mitarbeiter, der ihn beeindruckte. Er zeigt sich in der Kombination von Spaß, Konsequenz, Kompetenz und gelebtem Glauben.

Andere bekamen dadurch eine positive Einstellung zum Einstieg in die Mitarbeit, weil sie zuvor bereits in der Jungschar mitarbeiteten und somit eine liebe- und vertrauensvolle Beziehung zu den angehenden Teenagern entwickelten. Sie waren dadurch angespornt, die älteren Jungscharler in einem nachfolgenden Kreis weiter zu begleiten und mit ihnen zu arbeiten. Somit zeigt sich ein früher Einstieg in die Jungschararbeit als ausgezeichnete Vorbereitung für eine spätere Mitarbeit unter Teenagern. Aber auch Mitarbeiter, die zuvor keine Erfahrungen in der Mitarbeit machten, haben gute Entwicklungschancen. Insbesondere

⁴⁷⁸ Punkt: 1.5.3.3.

dann, wenn die nötige Unterstützung mit dem erforderlichen Freiraum zur eigenen Gestaltung gegeben wird. Fördern und Fordern stehen in einem engen Zusammenhang. Nachdem gewisse Hilfestellungen durch Beobachtung gegeben wurden, sind die Nachwuchsmitarbeiter herausgefordert worden, sich selber auszuprobieren. Die Herausforderung durch anleitende Mitarbeiter war dazu nötig, damit Nachwuchsmitarbeiter den Schritt zu Neuem wagen. Bei Bedarf wurde in einem Fall Anleitung gegeben, was positiv zu bewerten ist. Feedback ist bei Kritik vermittelt worden. Hier fehlt m. E. die andere Seite, die auch bei Erfolgen Rückmeldung gibt. Im anderen Fall wurde keinerlei Hilfestellung noch Feedback vermittelt. Der Nachwuchsmitarbeiter war allein auf die Reaktion der Teilnehmer angewiesen. Das ist als ein Mangel zu erkennen. Auffällig ist, dass der Mangel an Anleitung und Rückmeldung mit einer fehlenden Beziehung zwischen anleitenden Mitarbeitern und Nachwuchsmitarbeitern einhergeht. Somit fehlt die Basis, die eine positive Anleitung ermöglicht. Das Gleichaltrigenteam wirkt stärkend und ermutigend auf junge erwachsene Mitarbeiter. Ebenfalls wird eine große Gestaltungsfreiheit als positiv erlebt.

Des Weiteren spielt der Vorstand wie auch die Mitarbeitergemeinschaft eine erstaunlich geringe Rolle in der Einstiegsphase. Ebenso wurde kein Bezug zum Mitarbeiterkreis aufgebaut. Hier stellt sich die Frage, auf welche Weise eine Verbindung zum Gesamtverein entstehen kann, wenn nicht bereits in der Einstiegsphase Begegnungspunkte geschaffen werden, die wachsende Beziehungen zur Gesamtheit ermöglichen? Liegt eventuell bereits hier eine Ursache dafür darin, dass auch folgend kein Zugang in der laufenden Mitarbeit zum Mitarbeiterkreis und der Gemeinschaft aller Mitarbeitenden gefunden wurde?

2. Gaben

Die Untersuchung verdeutlicht, dass die Gabenfindung innerhalb der Mitarbeiterschaft kaum bewusst geschieht. Dennoch wird erfasst, dass Begabungen vornehmlich durch Praxiserfahrungen zu entdecken sind. Zudem weisen Interviewpartner auf ein notwendiges Feedback durch andere hin, die eine vorhandene Begabung beim Nachwuchsmitarbeiter erkennen und ihm bestätigen. Ein Proband hält gelungene Beziehungen zu Teilnehmern für wichtiger als eine besondere Begabung zur Verkündigung zu zeigen. Der Aussage ist darin zuzustimmen, dass Begabungen allein nicht ausreichen, um eine Teenagerarbeit zu leiten. Es bedarf dringend der Fähigkeit, positive Beziehungen zu jungen Menschen aufzubauen, um ihnen das Evangelium so zu verkündigen, dass sie es verstehen und von derjenigen Person annehmen können. Dennoch stellt sich die Frage, ob das eine gegen das andere grundsätzlich

auszuspielen ist. Ist nicht die Begabung, Teenagern das Evangelium ihrem Alter entsprechend zu vermitteln in Kombination von guten Beziehungen zu diesen, vielmehr eine die Verkündigung stützende Verbindung? In der Theoriebildung zur Mitarbeiterförderung werden die Entdeckung und das Training von Begabungen ebenso als wesentlich betrachtet, wie der Aspekt einer guten Beziehung.

3. Allgemeine Förderung

Die Untersuchung verdeutlicht, dass der offene Austausch mit Mitarbeitern oder anderen Personen⁴⁷⁹ als sehr hilfreich und fördernd empfunden wird. Feedback durch den anleitenden Mitarbeiter bei besonders guten oder besonders schwachen Leistungen werden ebenfalls als unterstützend erfahren. Daraus lässt sich folgern, dass eine regelmäßige Rückmeldung durch den anleitenden Mitarbeiter eine kontinuierlichere und gezieltere Förderung ermöglicht. Ob Feedback nur in der begrenzten Weise vermittelt werden sollte oder ob nicht eine regelmäßige Rückmeldung durch den anleitenden Mitarbeiter eine kontinuierlichere und gezieltere Förderung ermöglicht, bleibt noch offen. Eine anerkennende und würdigende Haltung als Reaktion auf das Engagement in der Mitarbeit ist den Probanden wichtig. Das bestätigt die zuvor erarbeitete Erkenntnis, dass Mitarbeiter heute nicht nur Gebende, sondern auch Empfangende sein wollen. Somit ist ehrenamtliches Engagement nicht mehr als selbstverständlich durch die Vereinsleitung vorauszusetzen, sondern zu würdigen. Das lässt eine unterstützende Einstellung des Vorstandes gegenüber seinen Mitarbeitern erkennen. Sie entspricht zudem den Erwartungen, die Mitarbeitende an die Leitung äußerten.

4. Gezielte Förderung

Die Mitarbeiterbegleitung erhält in der Fallstudie eine ihr entsprechende Aufmerksamkeit. Das ist positiv zu bewerten, da sie eine gezielte Förderung der Mitarbeitenden anstrebt. Mitarbeiterbegleitung meint im Verständnis des zu untersuchenden Ortsvereins eine Zweierbeziehung, die einem Mitarbeiter einen älteren und erfahreneren Mitarbeiter aus dem CVJM zur Seite stellt. Dieser Mitarbeiter sollte möglichst nicht aus dem eigenen Mitarbeiterteam stammen. Auf diese Weise nimmt er eine Außenperspektive ein. Sie ermöglicht ihm, Gegebenheiten aus einer gewissen Distanz heraus zu beurteilen. Der Vorstand will durch Mitarbeiterbegleitung ehrenamtlich Tätigen die nötige Unterstützung

⁴⁷⁹ Hier sind Personen angesprochen, die Erfahrung im Umgang mit Menschen haben (u. a. Freunde, Verwandte).

gewähren, damit sie vor Überforderung bewahrt bleiben und nicht aus Frustration eines Tages die Mitarbeit aufkündigen. Mitarbeiterbegleitung zeigt eine gewisse Tradition in dem Ortsverein, indem der Vorstand bereits vor ca. 10 Jahren einen bewussten Start einleitete. Zu damaliger Zeit wurde Mitarbeiterbegleitung für jugendliche Helfer und für erwachsene Mitarbeiter angeboten. Obwohl es einerseits freiwillig war, wurde doch verstärkt darauf hingewiesen, dass es vom Vorstand für jeden Mitarbeitenden gewünscht ist. Das zeigte zumindest bei Einsteigern die Wirkung, dass sie sich damals darauf einließen und eine Begleitung begannen. Sie machten durchweg gute Erfahrungen mit dieser Art der Mitarbeiterförderung, wie die Berichte der anleitenden Mitarbeiter und des Vorstandsmitgliedes aus ihrer eigenen Geschichte rückblickend bezeugen. Es ist positiv zu bewerten, dass es beim ersten Start der Mitarbeiterbegleitung zwei Arten der Begleitung gab. Somit konnte auf die jeweilige Altersgruppe mit ihren Fragen und speziellen Herausforderungen eingegangen werden. Für Mitarbeiter im Helferstatus war das anleitende Moment stärker im Fokus. Es förderte den jungen Menschen persönlich und geistlich durch Elemente von Mentoring und Seelsorge. Bei berufenen Mitarbeitern stand ein kooperativer Führungsstil im Vordergrund. Mitarbeiterbegleitung erlaubte über persönliche, geistliche und fachliche Fragen nachzudenken. Die Beziehung zwischen Begleiter und Mitarbeiter war ausschlaggebend, damit der Begleiter ein prägendes Beispiel geben konnte. Nachdem viele derartige Beziehungen nach einigen Jahren nicht mehr bestehen, wagt die Vereinsleitung einen neuen Start. Es fällt dabei auf, dass viele Glieder sich bereit erklärten, andere zu begleiten. Das ist positiv zu werten, weil es Begleitungspotenzial zeigt. Es ist vorab nötig, damit eine Konzeption der Mitarbeiterbegleitung innerhalb eines Vereins angefangen werden kann. Jedoch ist bemerkenswert, dass mehr Begleiter gefunden wurden als Mitarbeiter, die eine Begleitung für attraktiv und nötig ansehen bzw. eine wünschen. Dabei kann festgestellt werden, dass das Begleitungsmodell damals wie heute kaum von jungen Erwachsenen in Anspruch genommen wird. Ein Interviewpartner vermutet, dass Vorurteile bestehen, weil das positive Anliegen durch den Vorstand in vergangener Zeit wie auch gegenwärtig nicht ausreichend vermittelt wurde. Er vermutet bei den jungen Menschen also die Angst vor Kontrolle, Anleitung und Führung. Diese Angst ist auf dem Hintergrund der gegenwärtigen Prägung junger Erwachsener verständlich. Sie zeigen heute einen starken Drang zum selbstbestimmten Handeln. Das äußert sich auch in einem empfindlichen Verhalten, wenn Druck auf sie ausgeübt wird oder sie Fremdbestimmung oder Leitung durch andere feststellen. Ein partnerschaftlicher Stil ist in der Begleitung von jungen Erwachsenen folglich angebracht. Doch obgleich das in dieser Begleitungsform vorliegt, nimmt die angesprochene

Altersgruppe das Angebot bisher kaum wahr. Sie erkennen also die Chance, die in der Mitarbeiterbegleitung auch für sie liegen könnte, nur wenig. Dieser Sachverhalt bestätigt folglich die zuvor erwähnte Vermutung, dass die Vorteile einer Begleitung von Mitarbeitern bisher ungenügend jungen Erwachsenen vermittelt wurde.

Obwohl der anleitende Mitarbeiter B. eine mehrfach positive Erfahrung in einer unterstützenden Zweierbeziehung erlebt hat, konnte er den Nachwuchsmitarbeiter C. nicht dazu ermutigen, eine Mitarbeiterbegleitung durch jemanden außerhalb des Teams anzunehmen. Vielmehr begrenzte dieser seinen persönlichen Kontakt auf den älteren Mitarbeiter B., der ihm eine vertraute Bezugsperson wurde. Hier stellt sich m. E. die Frage, ob Förderung innerhalb einer Eins-zu-eins-Beziehung nur durch Personen außerhalb eines Teams geschehen kann und sollte? Schlussfolgernd liegt darin die Fragestellung begründet, ob es neben den zwei Begleitprofilen der ersten Phase der Mitarbeiterbegleitung nicht noch eine dritte gibt? Das Beispiel von Paulus und Timotheus spricht dafür. Sie arbeiten zusammen in einem Team und haben gleichzeitig eine pädagogische Beziehung, die mit einer speziellen Art der Begleitung von Mitarbeitern verglichen werden kann. Timotheus erfährt hier keine Begleitung von jemanden außerhalb des Mitarbeiterteams, sondern von jemanden aus dem engsten Mitarbeiterkreis. Das wird im biblischen Befund aber in keinerlei Weise negativ bewertet. Die Zweierbeziehung gewinnt sogar an Qualität und Prägekraft durch die enge Zusammenarbeit im Team. Es kann in dieser Form der Mitarbeiterbegleitung also das Vorbild eine stärkere Rolle spielen, als wenn Begleiter und Mitarbeiter sich vermehrt nur auf der kognitiven Ebene durch das Gespräch begegnen und auseinander setzen. Findet die Mitarbeiterbegleitung folglich innerhalb des Mitarbeiterteams statt, ist sie sehr vielschichtig. Auf unterschiedlichsten Ebenen kann agiert werden. Es wirkt das Vorbild des anleitenden Mitarbeiters indirekt durch das Beispiel des Mitarbeiters im Umgang mit den Teenagern, im Umgang mit anderen Mitarbeitern, mit Gott und mit sich selbst. Zum anderen ist die Handlungsebene eingeschlossen. Der Nachwuchsmitarbeiter lernt nicht nur dadurch, dass er Abläufe und Vorgänge kognitiv im Gespräch reflektiert. Vielmehr kann er sogar praktisch ausprobieren, was eventuell zuvor gemeinsam durchdacht wurde. Oder im umgekehrten Sinn kann demnach etwas praktisch in der Gruppenstunde umgesetzt und ausprobiert werden, um es anschließend nach der Stunde mit dem anleitenden Mitarbeiter zu reflektieren. Das Leben wird vermehrt miteinander geteilt, weil beide Mitarbeiter in echten Herausforderungen und Situationen der Teenagerarbeit zusammen stehen. Diese Situationen müssen auch gemeinsam bewältigt werden. Es kommt der Aspekt des gemeinschaftlichen Erlebens hinzu, ein Gesichtspunkt, der für junge Erwachsene von 18 bis 22 Jahren heute wesentlich ist, damit sie

Wahrheiten für sich als wahr erfassen können. So wird nicht nur fachliches Wissen weitergegeben durch Beobachtung, Reflexion und Übung, vielmehr wird auch eine geistliche Komponente vermittelt, denn der ältere Mitarbeiter wird in seiner ganzen Person wahrgenommen, d. h. auch in seinem geistlichen Sein. Der Nachwuchsmitarbeiter lernt also am Beispiel des Älteren, wie Situationen daneben geistlich zu bewältigen sind. Er erlebt, wie z. B. der Mitarbeiter vor der Gruppenstunde im Gebet für die einzelnen Teenager eintritt. Er sieht, wie der anleitende Mitarbeiter sich eventuell vor den Herausforderungen der Stunde fürchtet, es Gott im Gebet sagt und dadurch Stärkung und auch Gelingen empfängt. Aus den genannten Gründen ist m. E. die große Chance einer Mitarbeiterbegleitung innerhalb des Teams neu zu fokussieren, weil sie einer ganzheitlichen Förderung vermehrt nachkommt.⁴⁸⁰

Abgesehen davon ist zu fragen, warum Nachwuchsmitarbeiterin E. nach einer positiven Zeit der Mitarbeiterbegleitung als Helfer irgendwann aus der Mitarbeiterförderung ausstieg? Am Beispiel vom anleitenden Mitarbeiter B. ist eine ähnliche Entwicklung zu beobachten. Nach einer gewissen Zeit der Begleitung, die im Helferstatus begann, kam ein Zeitpunkt, in dem ein Reifegrad erreicht war, der eine andere Begleitungsperson und einen anderen Begleitstil nötig machte. Die erste Mitarbeiterbegleitung wurde im gegenseitigen Einvernehmen abgeschlossen. Bei dem anleitenden Mitarbeiter B. hat sich das als vorteilhaft erwiesen. Auch ist das Verhältnis zum ersten Begleiter deswegen nicht negativ belastet. Es gab einen bewussten Anfang und einen bewussten Abschluss. Dieser ermöglichte einen erneuten bewussten Start in eine neue Beziehung der Mitarbeiterbegleitung, die auf vermehrt partnerschaftliche Ebene verlief. Es stellt sich hier im Blick auf Nachwuchsmitarbeiter E. also die Frage, ob das offizielle Ende der ersten Begleitung versäumt wurde und dadurch gleichzeitig ein bewusster Neustart in eine weiterführende andere Begleitung verwehrt war?

Neben dem großen Raum, den die Mitarbeiterbegleitung innerhalb der gezielten Förderung in der Fallstudie einnimmt, wird ein gezieltes Training von Fähigkeiten durch Anleitung wenig bewusst betrieben. Zudem spielt Feedback keine bzw. nur eine bedingte Rolle. Es wird nur bei besonders guten oder besonders negativ verlaufenden Beiträgen des anzuleitenden Mitarbeiters gegeben. Da stellt sich m. E. die Frage, ob nicht Anleitung und gezieltes Training von Fertigkeiten bewusster gewährt werden sollte, um Fortschritte zu erzielen. Auch ist zu hinterfragen, ob Feedback nur so eingeschränkt vermittelt werden sollte.

⁴⁸⁰ Das schließt Mitarbeiterbegleitung durch Mitarbeiter außerhalb des Teams nicht aus, sondern stellt Begleitung innerhalb des Teams als eine Alternative dar, die sich insbesondere für die Altersklasse von 18 bis 22 Jahren anbietet. Letztere hat einen vermehrt prägenden Einfluss. Lehre und Leben des älteren Mitarbeiters und Begleiters werden sichtbar und zunehmend zusammengeschaut. In dieser intensiven Form der Mitarbeiterbegleitung bietet es sich allerdings an, dass der ältere Mitarbeiter seinerseits Mitarbeiterbegleitung außerhalb des Teams in Anspruch nimmt, um seine Anleiterfunktion immer wieder neu zu reflektieren und bei Bedarf zu korrigieren. Bedingung für eine förderliche Entwicklung ist allerdings in beiden Fällen die vertraute Beziehung.

Könnte es sich daher nicht als effektiver zeigen, einen Raum für regelmäßig vollzogene Auswertungen zu bieten?

Eine Möglichkeit der gezielten Anleitung ist in einem Grundkurs gegeben gewesen, der neben der praktischen Anleitung im Mitarbeiterteam eine ausgezeichnete Ergänzung bietet. Der gewisse Verbindlichkeitscharakter, der darauf lag, führte den noch wenig integrierten Mitarbeiter C. in die Gemeinschaft von anderen Mitarbeitern des CVJM. Das bot Gelegenheit, um weitere Kontakte zu knüpfen. Es zeigte auch Frucht, wie das zumindest etwas gewachsene Vertrauen dem leitenden Ehepaar gegenüber beweist.

Des Weiteren wird Mitarbeitern die Möglichkeit geboten, geistliche Impulse durch Kleingruppen zu erhalten, die in Form von zwei Jugendhauskreisen für junge Frauen geführt sind. Für junge Männer gibt es dergleichen nicht. Die Untersuchung verdeutlicht, dass ein gewisses Angebot für junge Frauen im Alter von 18 bis 22 Jahren vorhanden ist. Das ist positiv zu bewerten, da es jungen Mitarbeiterinnen den geistlichen Rahmen gibt, der sie in eine Gestaltungsform der Mitarbeitergemeinschaft einbindet und darin trägt. Ein gewisser Mangel findet sich hier für junge Männer, da kein entsprechendes im Angebot für jene vorliegt.

Positiv zu beurteilen ist, dass der Vorstand allen Mitarbeitern die Teilnahme an Mitarbeiterfreizeiten ermöglicht. Somit wird die Gemeinschaft der Mitarbeitenden untereinander gestärkt, weil ein Stück gemeinsames Leben miteinander geteilt wird. Das Hineinwachsen in die Mitarbeit wird als die häufigste Weise der Mitarbeiterförderung genannt. Darin spielt der ältere Mitarbeiter eine unterschiedliche Rolle. In dem einen Beispiel ist er eine wichtige Bezugsperson für den Nachwuchsmitarbeiter geworden, die ihn fachlich, persönlich und geistlich herausfordert und fördert. Für die andere Mitarbeiterin zeigten der oder die älteren Mitarbeiter kaum eine gewichtige Bedeutung für ihre ganzheitliche Entfaltung. Es fehlte zum einen in jüngeren Jahren die nötige vertraute Beziehung dazu. Zum anderen war die junge Mitarbeiterin schnell mit gleichaltrigen Freunden auf sich gestellt, wodurch das prägende Vorbild einer anleitenden Person nicht gegeben war.

5. Teamarbeit

Das Moment der gegenseitigen Förderung, Ergänzung und Unterstützung wird von den Probanden innerhalb der Teamarbeit als wesentlich erkannt, was die Ergebnisse aus den erarbeiteten Prinzipien bestätigt. Auffällig stark betonen die Interviewpartner den Austausch untereinander mit einer Häufigkeit (H.) von 13x, wobei der Schnitt zwischen 2x-4x H. liegt.

Das entspricht dem starken Wunsch junger Menschen zur Mitbestimmung und Selbstvergewisserung der eigenen Fähigkeiten durch Rückmeldung anderer. Er kommt in einem partnerschaftlichen Führungsstil, wie es das Team bedingt, zum Tragen. Ein klassisches Stufensystem, das sich durch zwei Mitarbeitertypen innerhalb einer Gruppe ausweist, lag nicht vor. Es ereigneten sich dennoch sichtbare Entwicklungsprozesse. Sie vollzogen sich, indem der anleitende Mitarbeiter als Vorbild angenommen wurde. Außerdem ließ dieser den Nachwuchsmitarbeiter partizipieren, indem er ihm zunehmend Verantwortung übergab. Ein partnerschaftlicher Umgang zeigt sich auch in freundschaftlichen Gesten. Diese äußern sich u. a. in einem ermutigenden Verhalten dem Anzuleitenden gegenüber, schenkt ihm Beachtung und erkennt seine Meinung an. Weil das Team partnerschaftlich organisiert ist, sind auch die unterschiedlichen Aufgabenfelder frei wählbar. Das erzeugt bei den Nachwuchsmitarbeitern eine hohe Zufriedenheit mit ihren Verantwortungsbereichen. Eine anleitende Mitarbeiterin sieht das allerdings kritischer. Sie weist zu Recht auf die mögliche Gefahr zu vereinseitigen hin, wenn Mitarbeiter sich nur noch ihren Fähigkeiten entsprechend betätigen wollen. Von einer Nachwuchsmitarbeiterin wird das Team als Ersatz für Mitarbeiterbegleitung gesehen, weil sie darin Austausch hat und Rückmeldung über ihre Fähigkeiten erhält. Sie ist der Ansicht, alle ihre Befähigungen durchs Team erlernt zu haben.

Die Aussagen machen sichtbar, dass das Team eine fördernde und unterstützende wie auch ergänzende Funktion zeigt. Sie entspricht dem gegenwärtigen Bedürfnis junger Menschen nach einer partnerschaftlichen und partizipierenden Mitarbeit. Durch die Gestaltungsform des Teams können Mitarbeiter organisch in die Mitarbeit hineinwachsen. Feedback und Austausch helfen zur Reflexion. Dem seelsorgerlichen Aspekt wird das Team allerdings nur schwer gerecht. Das bleibt ein Stück weit dem vertrauten Rahmen zwischen zwei Personen vorbehalten, wie ihn u. a. eine Mitarbeiterbegleitung bietet. Aus dem Grund lässt sich m. E. das Team nicht gegen die Funktion einer Mitarbeiterbegleitung ausspielen oder ersetzen.⁴⁸¹

6. Schulung und Fortbildung

Im Gegensatz zur Schulung von Mitarbeitern der Jungschararbeit wurden die Jahre zuvor kaum Fortbildungsmaßnahmen für Jugendmitarbeiter vom Verband angeboten. Das zeigt einen Mangel an, auf den aber vor ca. zwei Jahren mit einem ersten Angebot (BISS) reagiert wurde. BISS wird einmal jährlich über mehrere Tage vom Landesverband Baden veranstaltet.

⁴⁸¹ Ebenso lässt sich das Team nicht durch eine Mitarbeiterbegleitung ersetzen.

Nach Informationen der Probanden erreicht die Jugendmitarbeiterschulung BISS vor allem die Altersgruppe von ca. 15 bis 19 Jahren. Die interviewten Nachwuchsmitarbeiter des Vereins nahmen das Angebot nicht wahr. Zum einen weil es nicht ihrer Altersklasse entsprach und zum anderen, weil sie nicht den Eindruck hatten, dass sie einer Schulung bedürfen. Darin wird m. E. ein grundsätzliches Problem in der Jugendarbeit deutlich. Es zeigt auf, dass es vom Beginn der Mitarbeit an einer Gewöhnung bedarf, Schulungen wahrzunehmen. Es muss sozusagen einfach dazugehören, regelmäßig, z. B. einmal jährlich eine Fortbildung für Teenagerarbeit wahrzunehmen. Da beide Nachwuchsmitarbeiter solch eine Kultur bisher nicht erlebt haben, ist es in fortgeschrittenem Stand der Mitarbeit schwer zu vermitteln, Weiterbildung wahrzunehmen.

Eine Probandin äußerte überdies, dass sie überlegte, auf die Jugendmitarbeiterschulung BISS zu gehen. Sie setzte es aber nicht um, da sie niemanden kannte, der sie begleitete. Die Begründung der jungen Frau weist darauf hin, dass es zu fördern ist, dass Teenmitarbeiter gesammelt werden sollten, um gemeinsam Fortbildungen zu besuchen. Dazu müsste aber vermehrt an der Gemeinschaft unter den Jugendmitarbeitern gearbeitet werden. Diese sind darum als wichtige Mitarbeitergruppe wahrzunehmen und untereinander zu verbinden.⁴⁸² Obwohl das Angebot von BISS bereits ein wichtiger Fortschritt in der Weiterbildung von Teenmitarbeitern ist, wird dennoch die Möglichkeit zur Fortbildung für junge erwachsene Mitarbeiter als noch wenig ausgestaltet wahrgenommen. So sehen anleitende Mitarbeiter ferner Ergänzungsbedarf darin, Lektionen zu speziellen Themen der Teenagerarbeit anzubieten, wie z. B. Bereiche der Jugendseelsorge. Desgleichen wird eine Grundschulung für solche Einsteiger in die Jugendarbeit vermisst, die keine Erfahrungen in der Jungscharmitarbeit aufweisen.

Die Untersuchung verdeutlicht, dass die Schulung der Jugendmitarbeiter im Ortsverein weniger stark im Bewusstsein der Leitung ist als die Fortbildung der Jungscharmitarbeiter. Positiv zu bemerken ist, dass der Vorstand die Teilnahme an Weiterbildung finanziell unterstützt. Als besonders geeignete Fortbildungen werden solche empfunden, die einen ganzheitlichen Ansatz bieten. Das entspricht den Erkenntnissen aus Forschungsstand und Exegese.

⁴⁸² Zur Gemeinschaft untereinander zu verhelfen.

7. Materialsammlung

Die finanzielle Förderung durch den Verein wird von den Mitarbeitern als optimal gewertet, was zu bestätigen ist. Als positiv zu beurteilen ist ebenso, dass jeder Mitarbeiter Zugang zu Kopiergerät und anderen Gerätschaften hat. Das vermittelt Wertschätzung und bringt den Mitarbeitern von Seiten der Vereinsleitung Vertrauen entgegen. Jedoch zeigt andererseits der freigiebige Zugang zu den Gerätschaften auch seine Grenzen. Da die Rückgabe nicht kontrolliert wird, sind nicht mehr alle Einsatzmittel tatsächlich verfügbar. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass an dieser Stelle der Selbstregulierung zuviel zugetraut wird. Es bedarf einer Regelung, durch die eine gewisse Kontrolle über den Verbleib der Materialien möglich ist. Eventuell kann hier schon eine Liste hilfreich sein, die den Verleih registriert. Sie ist dazu in regelmäßigen Abständen durch eine zuständige Person zu prüfen.

Eine eigene Materialsammlung bzw. Fachliteratur zur Teenagerarbeit wird von Mitarbeitern als sehr wesentlich erachtet. Das liegt u. a. darin begründet, dass der Verein zwar eine offizielle Mitarbeiterbibliothek stellt, die Lexika und Kommentare beinhaltet, aber die nötige Fachliteratur vermissen lässt. Da gute Fachliteratur eine Kostenfrage ist und junge Erwachsene in der Regel nur eingeschränkt über ein eigenes Einkommen verfügen,⁴⁸³ ist eine allgemein zugängliche Mitarbeiterbibliothek angebracht. Sie ist auf den aktuellen Stand zu halten. Zudem sind Mitarbeitende über Neuanschaffungen zu informieren, damit sie darauf aufmerksam werden und sie einsetzen. Anleitende Mitarbeiter versorgen Nachwuchsmitarbeiter mit nötigen Ideen und Materialien, was zu begrüßen ist.

8. Vorbild

Die empirische Untersuchung bestätigt die Ergebnisse der Prinzipiengenerierung darin, dass Hingabebereitschaft und Ernsthaftigkeit als Aspekte vorbildlichen Lebens betrachtet werden. Zudem ergänzt die Forschung die theoretisch gewonnenen Ergebnisse durch die Fähigkeit, andere zu begeistern. Ebenso wird es von Nachwuchsmitarbeitern geschätzt, wenn das Vorbild Spaß in Verbindung mit Konsequenz leben kann. Darin wird der Anspruch deutlich, dass echtes Christsein Lebensfreude ausstrahlt, aber auch um Grenzen weiß, die sie aus Ehrfurcht und Liebe zu Gott einhält. Menschen, die ein natürliches und frohes Zeugnis ihrer Glaubenspraxis bieten, wirken auf junge Menschen beeindruckend und prägend. Das fordert erwachsene Christen heraus, transparent ihren Glauben vorzuleben. Dazu wirken Liebe und Treue für junge Mitarbeiter nachahmenswert. Sie werden folglich als Werte anerkannt. Das

⁴⁸³ Da sie sich oft noch im Ausbildungsprozess oder im Studium befinden.

bestätigen jüngste soziologische Untersuchungen, die bei jungen Erwachsenen gegenwärtig den Wunsch nach treue und verlässliche Beziehungen erkennen lassen.⁴⁸⁴ Die Untersuchung zeigt des Weiteren auf, dass durch ein beispielhaftes Vorleben ethisch-christliche Werte transportiert werden. Christen, die ihren Glauben aufrichtig praktizieren und über längere Zeit erlebt werden, haben beeindruckende Auswirkungen auf andere. Das bestätigen die Ergebnisse aus Forschungsstand und Exegese. Zudem bestätigt die Forschung, dass der ältere, anleitende Mitarbeiter eine solche Vorbildrolle einzunehmen vermag.

9. Beziehung

In dieser Kategorie werden die zwei Beziehungen zwischen älterem Mitarbeiter und Nachwuchsmitarbeiter in Mädchenkreis und Jungenschaft untersucht. Die Interviewpartner bewerten sie durchgängig als gute Beziehungen. Das bestätigt die Untersuchung in den Äußerungen der Probanden. Die positive Beziehung zeigt sich darin, dass gemeinsam Spaß erlebt, aber sich auch ernsthaft miteinander ausgetauscht werden kann. Ältere und jüngere Mitarbeiter sprechen Probleme offen an und üben konstruktive Kritik untereinander. Ebenso gewähren sie gegenseitige Unterstützungshandlungen und Lob bei gelungener Aufgabenerfüllung. Die Person des anderen wird außerdem mit seinen speziellen Begabungen nicht als Konkurrenz, sondern als Ergänzung empfunden. Ältere Mitarbeiter trauen jüngeren etwas zu und respektieren ihre Meinung. Sie nehmen die Persönlichkeit des Nachwuchsmitarbeiters und nicht allein seine Funktion wahr. Das drückt eine wertschätzende Haltung aus, die sich nach Ergebnissen aus Exegese und Forschungsstand auf die Entfaltung junger Erwachsener positiv auswirkt.

Obwohl also beide Beziehungen einen positiven Umgang miteinander pflegen, gibt es dennoch Qualitätsunterschiede im Bereich der Vertrautheit. Innerhalb der Jungenschaft besteht eine in langen Jahren gewachsene Beziehung. Sie zeichnet sich durch ein großes Vertrauen des jüngeren gegenüber dem älteren Mitarbeiter aus. Dieser ist seine Ansprechperson in persönlichen und geistlichen Fragen. Solch starkes Vertrauen ist in der Mitarbeiterbeziehung innerhalb des Mädchenkreises nicht erkennbar. Hier werden durch die Nachwuchsmitarbeiterin keine vertraulichen Gespräche über persönliche oder geistliche Fragen gegenüber der älteren Mitarbeiterin geäußert.⁴⁸⁵ Diese Mitarbeiterbeziehung besteht jedoch seit einer wesentlich kürzeren Zeitspanne von ca. einem Jahr. Die Untersuchung

⁴⁸⁴ Wobei es sich jedoch mit der Umsetzung nicht unproblematisch verhält, d. h. auch wenn Familie und Treue wieder einen hohen Stellenwert in der Werteskala junger Erwachsener einnimmt, ist dennoch die Scheidungsrate heute hoch.

⁴⁸⁵ Geistliche Fragen werden aber dann diskutiert, wenn sie in der Gruppenstunde aktuell sind.

bestätigt die Ergebnisse der Prinzipienentwicklung darin, dass Ermahnung und Korrektur nur in dem Fall zu empfehlen sind, wo eine ausreichende Vertrautheit zwischen den Partnern vorliegt. Diese ist in der Beziehung der Jungenschaft gegeben, dagegen fehlt das nötige Vertrauen zwischen den Mitarbeiterinnen des Mädchenkreises, um ermahrend auf die Nachwuchsmitarbeiterin einzugehen.⁴⁸⁶ Auffallend ist, dass der Nachwuchsmitarbeiter der Jungenschaft sich durch den älteren Mitarbeiter gefördert sieht. Folglich bestätigt die Untersuchung die wesentliche Bedeutung einer vertrauten Beziehung. Sie ist für eine umfassenden Mitarbeiterförderung, die den ganzen Menschen nicht nur fachlich, sondern auch persönlich und geistlich prägen will, grundlegend.

Es fällt auf, dass in beiden Fällen wenig privater Kontakt außerhalb der Mitarbeit gesucht wird, wobei sie in der Jungenschaft zumindest gelegentlich vorkam. In dem Verhältnis der beiden Probanden aus dem Mädchenkreis ist das private Treffen nicht bewusst gesucht worden. Hier zeigt sich eine Ressource zum Beziehungsaufbau, die bisher wenig genutzt wurde. Zwischen den Probanden der Jungenschaft ereignet sich das private Gespräch dafür nach Bedarf im Anschluss an die Gruppenstunde. In der anderen Konstellation ist auf beiden Seiten das Streben nach eine tiefergehenden Beziehung, die der Weiterentwicklung der Nachwuchsmitarbeiterin dienen könnte, m. E. kaum im Blickfeld.

10. Geistliche Impulse

Bemerkenswert ist, dass bei Nachwuchsmitarbeiter C. durch sein Engagement in der Teenagerarbeit ein geistlicher Wachstumsprozess angeregt wurde. Das ist eine Bestätigung dafür, dass eine Einstiegszeit in die Mitarbeiterschaft einen für diese Phase angebrachten, unverbindlichen Rahmen bietet, der zur Verbindlichkeit führen kann und will. Einsteiger⁴⁸⁷ erhalten folglich die Gelegenheit, sich mit der christlichen Lehre auseinander zu setzen und eine eigene geistliche Position zu gewinnen. Der ältere Mitarbeiter spielte dabei ferner eine einflussreiche Rolle. Durch ihn erhielt der jüngere Mitarbeiter in Gesprächen biblische Grundlagen erläutert. Darin wird also die Bedeutung des Lehrgesprächs erkennbar, welches ein wichtiges Mittel der Mitarbeiterförderung darstellt. Das zuvor Erwähnte bestätigt die Beobachtung im gemeindlichen Kontext, dass gegenwärtig mehr junge Erwachsene durch Mitarbeit zum lebendigen Glauben an Christus finden, als durch Evangelisation (Vogt 2002:20). Die geistliche Entwicklung von Nachwuchsmitarbeiterin E. nahm einen anderen Verlauf. Sie ist aus einer CVJM-Familie erwachsen und bringt von dem her eine christliche

⁴⁸⁶ Wobei das von der älteren Mitarbeiterin bisher auch nicht als nötig erachtet wurde.

⁴⁸⁷ Sie sollten dem christlichen Glauben zumindest offen gegenüberstehen.

Prägung mit. Dazu war sie vom Jungscharalter bis zur Teenagerzeit in CVJM-Kreisen beheimatet. Aber mit dem 18. Lebensjahr verlor sie ein Stück weit das geistliche Zuhause, indem sie altersmäßig aus dem Mädchenkreis ausschied. Für sie fand sich kein weiterführender Kreis, in dem sie neu beheimatet wurde. Dazu besuchte sie kaum noch den Gottesdienst, weil sie sich von der Person des Pfarrers und seiner Verkündungsart nicht angesprochen fühlte. Als einzige geistliche Herausforderung blieb ihr Engagement in der Teenagerarbeit. Durch gelegentliche spezielle Gottesdienste und Wochenendveranstaltungen des Vereins, erhielt sie geistliche Impulse. Somit wurde sie bereits mit 18 Jahren zu einer verantwortlichen Mitarbeiterin in der Teenagerarbeit,⁴⁸⁸ die aber selber in keiner darüber hinaus tragenden, verbindlichen Gemeinschaft eingebunden war. An dieser Stelle ist ein Mangel zu erkennen, der auch einen ungenügenden geistlichen Input mit sich bringt.⁴⁸⁹ Gleichzeitig wird an dem Beispiel deutlich, dass unterschiedliche Angebote heute für die individuelle Prägung junger Menschen wichtig sind, da nicht mehr alle durch den sonntäglichen Gottesdienst erreicht werden. Andererseits ist für die Gottesdienstgestaltung zu bedenken, wie junge Erwachsene darin vermehrt angesprochen werden können, damit er für sie und ihren Alltag Relevanz zeigt. Gleichzeitig ist im Blick auf die traditionelle Gruppenführung zu überlegen, ob nicht Teenagerkreise mit einer bestimmten Altersgruppe zu beginnen sind, um sie dann mit zunehmendem Alter in einen Junge-Erwachsenen-Kreis zu überführen. Folglich behalten die einzelnen Besucher ihre geistliche Beheimatung. So sind immer wieder neue Kreise zu eröffnen und weiter zu führen.

Beide Nachwuchsmitarbeiter erwähnen, dass sie durch andere Christen der Mitarbeitergemeinschaft keine geistlichen Impulse durchs persönliche Gespräch vermittelt bekamen. Das kann im Zusammenhang mit einer geringen Einbindung in die Mitarbeitergemeinschaft gesehen werden. Positiv zu bewerten ist die regelmäßige Fürbitte des anleitenden Mitarbeiters der Jungenschaft für den Nachwuchsmitarbeiter B. Also wird die geistliche Dimension der Mitarbeiterförderung berücksichtigt. Da das gemeinsame Gebet nicht unter den Mitarbeitern praktiziert wird, liegt hier ein Lern- und Erfahrungsfeld brach. Es fällt positiv auf, dass beide Nachwuchsmitarbeiter intrinsisch motiviert sind, Teenagern etwas von ihrem Glauben zu vermitteln. Darin wird das Moment der Multiplikation sichtbar, welches in 2Tim 2,2 stark zum Tragen kommt. Daneben spielt der Faktor Spaß eine motivierende Rolle, der die Erkenntnisse aus dem Forschungsstand unterstreicht.

⁴⁸⁸ Die Teenagerarbeit wurde von ihr und zwei Freundinnen gleicher Altersspanne geleitet.

⁴⁸⁹ Das wird von der Probandin ebenso als Mangel erkannt.

11. Auswendig gelernte Texte

Dem Auswendiglernen von Bibelworten wird ein ermutigender und den geistlichen Menschen stärkender Einfluss zuerkannt. Diese Erkenntnis deckt sich mit den aus Forschungsstand und Exegese erarbeiteten Ergebnissen. Einem Nachwuchsmitarbeiter ist das Erarbeiten von Schriftworten oder das persönliche Erlebnis mit Bibelworten oder geistlichen Liedern bedeutender. Dabei wird m. E. allerdings übersehen, dass Erlebnisse mit Schriftworten oder geistlichen Liedtexten ihre Verinnerlichung voraussetzt, ansonsten kann sie die jeweilige Person nicht mit Erfahrungen in Verbindung bringen. Dass der Erfahrungsaspekt hier betont wird, entspricht einer heute allgemein zu beobachtenden Tendenz innerhalb der Jugendphase. Die eigene Erfahrung ist gegenwärtig für sie der Weg, um Wahrheiten für sich als real zu erkennen. Das Auswendiglernen von christlichen Liedern wird als leichter und unter Nachwuchsmitarbeitern als gängiger erlebt. Sie können ebenso ermutigende Auswirkungen zeigen wie das Erinnern an Schriftworten. Dem Memorieren von Bibelworten oder dem Verinnerlichen von christlichen Liedern wird wohltuende und die Persönlichkeit des Mitarbeiters beeinflussende Kraft zuerkannt. Eine Auswirkung auf die Mitarbeit wird aber nahezu ausgeschlossen. Das ist m. E. zu hinterfragen, da die Person des Mitarbeiters als ganzheitliches Wesen anzusehen ist. So kann z. B. ein ermutigter und gestärkter Mensch anders auf Herausforderungen der Teenagerarbeit reagieren, als ein entmutigter und geistlich geschwächerter Mitarbeiter.

12. Mitarbeitergemeinschaft

Die Untersuchung zeigt, dass es seit einigen Jahren kaum noch Begegnungspunkte zwischen den Generationen innerhalb des CVJM gibt. Das liegt darin begründet, dass eine zentrale regelmäßige Veranstaltung, in der Alt und Jung zusammenkommen, inzwischen fehlt. Diesen Mangel hat auch der Vorstand erkannt. Ihm ist es heute ein Anliegen, an der Mitarbeitergemeinschaft gezielt zu arbeiten. Das Anliegen der Leitung ist zu begrüßen, weil die Lebensform einer lebendigen Mitarbeitergemeinschaft wichtige prägende und fördernde Impulse für eine ganzheitliche Mitarbeiterförderung vermittelt. Ist diese lebendig, kann sie einladende und positiv prägende Auswirkungen auf Nachwuchsmitarbeiter zeigen, wie die zuvor erarbeiteten Ergebnisse aus dem Forschungsstand verdeutlichen. Ihre wichtige Bedeutung zur Mitarbeiterförderung wird durch die positive Reaktion des bisher noch kaum integrierten Nachwuchsmitarbeiters C. untermauert. Er vergleicht die Gemeinschaft des

CVJM mit der eines Fußballvereins. Dabei zeigt sich für ihn in der Mitarbeitergemeinschaft des CVJM eine wesentlich höhere Qualität, die ihn zutiefst beeindruckt.

Der Mitarbeiterkreis wird theoretisch als ein Veranstaltungsort betrachtet, indem Gemeinschaft unter Mitarbeitenden erfahren werden kann. Die Praxis zeigt aber, dass Nachwuchsmitarbeiter bisher keinen Bezug dazu gefunden haben. Das lässt u. a. danach fragen, wie der Mitarbeiterkreis attraktiver für diese Altersgruppe zu gestalten ist.

13. Mitarbeiterkreis

Die Gestaltung des Mitarbeiterkreises wird vorwiegend von den Gesprächspartnern kritisch betrachtet. Darin wird ihm im Bezug auf Mitarbeiterförderung wenig Bedeutung zuerkannt. Das lässt aufhorchen, da der Mitarbeiterkreis in der CVJM-Literatur als das Organ der Mitarbeiterförderung schlechthin vorgestellt wird. Es soll sich darin Gemeinschaft der Mitarbeitenden untereinander ereignen, wie auch geistliche Ausrüstung geschehen. Doch die Untersuchung zeigt, dass hier noch Potenzial zu gewinnen ist, da die geistliche Ausrichtung durch einen Impuls zwar gegeben, aber als zu schwach ausgebaut empfunden wird. Der Austausch unter den Mitarbeitern, der zur Gemeinschaft beitragen könnte, will nicht entstehen. Es fehlt die erforderliche Offenheit. Das kann ein Hinweis darauf sein, dass die Beziehung untereinander zu stärken ist, wie bereits in anderen Bereichen schon festgestellt wurde. Vertrauensbildende Maßnahmen und gemeinschaftsfördernde Elemente sind darum im Mitarbeiterkreis Raum zu geben. Nach Angaben der Probanden kommen auch fachliche Fragen zu kurz, da die nötige Zeit fehlt. Vorwiegend liegt der Schwerpunkt des Mitarbeiterkreises auf organisatorische Dinge. Koordinierende Elemente sind m. E. hier angebracht und unumgänglich. Dennoch ist danach zu fragen, wie die Person des Mitarbeiters und die Gemeinschaft der Mitarbeitenden untereinander vermehrt vorkommen, damit sich Mitarbeitende mit dem Mitarbeiterkreis und der Gemeinschaft der anderen Mitarbeiter identifizieren können. Die Untersuchung macht sichtbar, dass Verantwortungsträger im Jugend-MK wie im Kinder-MK fehlen. Das ist nicht unproblematisch zu sehen. Denn somit fehlt die kontinuierliche und strukturierte Leitung des MK, die es versteht, die Mitarbeitenden untereinander zu verbinden und ins Gesamtgeschehen des CVJM einzubinden. Es fällt auf, dass junge Erwachsene im Alter von 18 bis 22 Jahren wenig vertreten sind. Hier bedarf es eines neuen Bewusstseins auf Seiten der Nachwuchsmitarbeiter. Andererseits benötigt es eine Umstrukturierung des Mitarbeiterkreises. Dabei ist an den Beziehungen untereinander, an geistlicher Ausrichtung und auch an fachlicher Unterstützung zu arbeiten. Das kann ein

Mitarbeiterkreis, der sich alle zwei Monate versammelt m. E. zeitlich nicht leisten. Es bedarf folglich häufigere Treffen, um die förderlichen Aspekte zu integrieren und an einer verbindlichen Teilnahme zu arbeiten. Auffallend positiv ist zu bewerten, dass sich Jungcharmitarbeiter gegenwärtig als treue Besucher präsentieren.

14. Zusammenarbeit

Allgemein lässt die Untersuchung erkennen, dass partnerschaftlich zusammengearbeitet wird. Das entspricht der Lebensart junger Erwachsener, was sich auch in einer großen Zufriedenheit bei Nachwuchsmitarbeitern zeigt. Die kooperative Zusammenarbeit erlaubt den anzuleitenden Mitarbeitern, dass sie ihre Fähigkeiten testen. Es beinhaltet regelmäßige und unvermittelte Absprachen. Dabei werden die Anregungen der Nachwuchsmitarbeiter vom älteren Mitarbeiter respektiert und gefördert. Ein Programmrahmen wird vereinbart, aber die Gestaltung dessen wird flexibel gehalten. Der kooperative Führungsstil bringt dem jungen Mitarbeiter Achtung und Wertschätzung entgegen und wirkt darum ermutigend und motivierend auf junge Erwachsene.

15. Umgang mit Anforderungen

Damit auf Über- oder Unterforderung von Seiten des anleitenden Mitarbeiters gegenüber dem Nachwuchsmitarbeiter reagiert werden kann,⁴⁹⁰ muss sie von ihm erkannt werden. Das ist nicht immer gegeben. Darum braucht es die Kommunikation von Seiten des anzuleitenden Mitarbeiters. Da über Unterforderung leichter zu reden ist⁴⁹¹ als über Überforderung,⁴⁹² beschreibt es einen sensiblen Bereich. Es erfordert eine gewisse Vertrautheit innerhalb der Beziehung, damit der Nachwuchsmitarbeiter eine mögliche Unterforderung oder eine Überforderung ansprechen kann.⁴⁹³

In der qualitativen Fallanalyse wurde beim Mitarbeiter der Jungenschaft keine Überforderung oder Unterforderung wahrgenommen. Bei der Nachwuchsmitarbeiterin des Mädchenkreises konnte zum Teil eine Überforderung verhindert werden, indem sie die Grenzen ihrer Kapazität in einer Prüfungszeit ansprach. Das zeigt die nötige Vertrauensbasis innerhalb der Beziehung, um die Problematik zu kommunizieren. Andererseits konnten tiefere

⁴⁹⁰ Durch Entlastung oder zunehmende Verantwortungsübergabe.

⁴⁹¹ Sie bringen Stärken zum Ausdruck.

⁴⁹² Sie zeigen Grenzen auf.

⁴⁹³ Sich überfordert zu fühlen ist vermutlich schwerer zu kommunizieren, da es einen eigenen Schwachpunkt sichtbar macht.

Zweifel an der eigenen Kompetenz, die als belastend empfunden wurde, nicht in dem Rahmen kommuniziert werden. Dazu war die Beziehung zur älteren Mitarbeiterin nicht ausreichend vertraulich. Ebenso konnte diese seelsorgerliche Angelegenheit nicht im Team angesprochen werden. Daraus lässt sich folgern, dass das Team nicht alles abdecken kann. Es zeigt zudem, dass auch der ältere Mitarbeiter innerhalb des Teams nicht in jedem Fall die Vertrauensperson des Jüngeren darstellt.⁴⁹⁴ Darum ist neben einem funktionierenden Team eine Mitarbeiterbegleitung zu empfehlen, wenn sie nicht innerhalb des Mitarbeiterteams vorliegt. Sie ist in diesem Fall außerhalb des Teams zu suchen.

16. Unterscheidung von Mitarbeitern und Helfern

Im Ortsverein wird klar zwischen einem Helfer- und einen Mitarbeiterstatus im klassischen Sinne differenziert.⁴⁹⁵ Dabei fungiert der Helferstatus als Probe- und Einstiegszeit, in der ein langsames Hineinwachsen in die Aufgaben als Mitarbeiter ermöglicht wird. Gleichzeitig dient sie auch als Orientierungszeit für den Helfer. Darin kann er seine Gaben erproben und sich mit Glaubensfragen auseinander setzen, um seine eigene Position zu finden. Ein Helferstatus wird jeder verbindlichen und berufenen Mitarbeiterschaft vorgeschaltet. Das gilt für jugendliche wie für erwachsene Einsteiger, wobei letztere nicht offiziell als Helfer betitelt werden. Daraus ist zu folgern, dass die Bezeichnung als Helfer für Erwachsene nicht als stimmig empfunden wird. Ebenso bleibt zu fragen, ob er heute für jüngere Einsteiger noch als adäquat zu wählen ist. Diese Frage stellt sich darum, weil gegenwärtig ein kooperativer Führungsstil allgemeine Bevorzugung erfährt. Die Bezeichnung des Helfers kann eine nicht gewünschte hierarchische Ordnung assoziieren, die der Sache jedoch nicht gerecht wird. Gleichwohl ist eine Probezeit, die im Helferstatus zum Tragen kommt, grundsätzlich zu begrüßen. Sie bietet den Rahmen, der Einsteigern wie auch leitenden Mitarbeitern einzuschätzen hilft, ob eine verantwortliche Mitarbeit in Zukunft für jene Person empfehlenswert ist. Zugleich erlaubt eine begrenzte Probezeit eine zunehmende Verantwortungsübergabe, die vor Überforderung schützt. Der Anfänger lernt durch Beobachtung, Nachahmung und Ausprobieren. Es ist zu befürworten, dass die Helferzeit begrenzt wird. Auf diese Weise kann sie zur Reifung und nicht zu einer Immunisierung gegenüber Glaubensfragen führen.⁴⁹⁶ Am Ende der beschriebenen Anfangsperiode wird der inzwischen erprobte Mitarbeiter gefragt, ob er in die verbindliche Mitarbeit einsteigen will.

⁴⁹⁴ Was auch nicht zwingend notwendig ist.

⁴⁹⁵ Vgl. Punkt: 3.3.2.1 Helfer- und Mitarbeiterstatus.

⁴⁹⁶ Vgl. Punkt: 3.3.2.1 Helfer- und Mitarbeiterstatus.

Diese beruht auf gewissen Grundsätzen der Mitarbeit. Sie beziehen sich auf ein Leben in der Nachfolge Christi, die Gemeinschaft der Mitarbeitenden wie u.a. den gewünschten Besuch des Mitarbeiterkreises.

Eine Mitarbeiterbegleitung wird gegenwärtig für den Helferstand nicht angeboten. Das zeigt einen Mangel auf, weil insbesondere in der Helferzeit eine Begleitung zur Persönlichkeitsbildung und Weiterführung im Glauben angebracht ist, damit Einsteiger für eine verbindliche Mitarbeiterschaft zugerüstet werden. Das Manko wurde aber bereits vom Vorstand erkannt.

17. Mitarbeiterberufung

Die Mitarbeiterberufung ist ein feststehender Begriff innerhalb der Vergleichsstudie. Es beschreibt zum einen das Moment der Beauftragung und Vereinbarung in Form eines Berufungsgesprächs durch einen verantwortlichen Mitarbeiter des Vereins. Zum anderen bezeichnet es die offizielle Einsetzung in das Amt. Im Berufungsgespräch werden die Mitarbeitergrundsätze erläutert, auf deren Basis die Mitarbeit eingegangen wird. Sie fordern die verbindliche Nachfolge Christi. Zum anderen legen sie den Besuch des Mitarbeiterkreises nahe, um dadurch die Verbindung zum Verein und seinen Gliedern wahrzunehmen. Außerdem empfehlen sie den verbindlichen und regelmäßigen Besuch einer Kleingruppe, damit auf diese Weise das geistliche Wachstum des Mitarbeiters gefördert wird und er folglich in eine Gemeinschaft von Glaubenden eingebunden ist, die ihn geistlich und persönlich trägt. Alle drei Verbindlichkeiten sind m. E. in einer verantwortlichen Mitarbeiterschaft angebracht, weil der CVJM sich auf die Pariser Basis gründet.⁴⁹⁷ Sie setzt die persönliche Beziehung zu Jesus Christus und die praktizierte Gemeinschaft unter den Gliedern des Vereins voraus.

Ebenso wird in dem Berufungsgespräch dem Mitarbeiter eine Mitarbeiterbegleitung angeboten. Letzteres ist als eine gezielte und intensive Form der Mitarbeiterbegleitung zu werten, die persönliche und geistliche Reife fördert.⁴⁹⁸ Das ist zu begrüßen, weil dadurch der Mitarbeiter unmittelbare Hilfe und Beistand erfährt, wenn Schwierigkeiten auftreten. Ebenso lässt sie diesen persönlich reifen und hilft ihm durch Freuden und Anfechtungen hindurch auf

⁴⁹⁷ Auszug aus der Pariser Basis von 1855 (für Männer kann heute Männer und Frauen eingesetzt werden, vgl. Punkt: 1.5.2.1 Gesamtverband Deutschland): Mitarbeitende des CVJM sind Männer, "welche Jesus Christus nach der Heiligen Schrift als ihren Gott und Heiland anerkennen, in ihrem Glauben und Leben seine Jünger sein und gemeinsam danach trachten wollen, das Reich ihres Meisters unter jungen Männern auszubreiten" (Parzany 2004:56).

⁴⁹⁸ Die Mitarbeiterbegleitung bezieht sich auf das Konzept des Vereins, das Mitarbeiterbegleitung durch eine Person außerhalb des Teams fokussiert, vgl. Bewertung der Kategorie: Gezielte Förderung.

dem Weg des Glaubens zu gehen und zu bleiben. Das stärkt dessen positive Vorbildkraft gegenüber Teenagern und befähigt ihn eine Teenagerarbeit so zu leiten, dass er Jüngeren wiederum eine Stütze und Hilfe im umfassenden Sinn werden kann. Darin wird also die Multiplikation geistlich reifender junger Christen gefördert. Sie stellen wiederum potenzielle Mitarbeiter für weitere Generationen von Teenagern dar.

Neben das Moment der Beauftragung und Vereinbarung steht der Begriff der Berufung auch für den offiziellen Akt der Einsetzung in die verbindliche Mitarbeit. Dieser Akt wird in der Fallstudie, wie in der Literatur gefordert, öffentlich vollzogen. Die Berufung erhält dadurch ihre verbindliche Form. Sie hat folglich neben der integrierenden Funktion im Blick auf die Mitarbeitergemeinschaft auch einen orientierenden Charakter für den neu berufenen Mitarbeiter. Das zeigt sich in der Untersuchung darin, dass sie dem jungen Mitarbeiter hilft, sich offiziell auf den verantwortlichen Dienst festzulegen.⁴⁹⁹ Das kann jungen Erwachsenen in einer Zeit und Lebensphase, in der wenig Festlegung gelebt wird, zu einem gewissen inneren Halt verhelfen.⁵⁰⁰ In der Festlegung auf den verbindlichen Dienst liegt somit eine mögliche stabilisierende Wirkung auf die Persönlichkeitsentwicklung des jungen Mitarbeiters. Somit beinhalten die Berufung und offizielle Einsetzung in die Mitarbeiterschaft Momente, die sich förderlich auf die Entfaltung des Mitarbeiters und der Qualität der Mitarbeit auswirken können. Das zeigt sich in der Vergleichsstudie bei einer Mitarbeiterin darin, dass die offizielle Einsetzung Kraft und Motivation für das Aufgabenfeld freisetzt.

In dem zu untersuchenden Verein wird die offizielle Berufung auf Wunsch der Mitarbeiter erneut durchgeführt, wenn ein Einsatzfeld gewechselt wird. Diese auffrischende Praxis bietet sich an, weil sie befestigende und motivierende Wirkungen beim Mitarbeiter zeigt (s. o.). Sie stellt eine Ergänzung zu den bisher theoretisch erarbeiteten Ergebnissen aus Exegese und Forschungsstand dar. Zudem ist das öffentlich Machen des Dienstes auch für die Mitarbeitergemeinschaft wichtig, damit das bewusste Mittragen der Mitarbeitenden durch Fürbitte und einer liebenden und ermutigenden Haltung der Glieder gegenüber den Mitarbeitern der Teenagerarbeit immer wieder angeregt wird.

⁴⁹⁹ Damit nehmen junge Mitarbeiter einen gewissen Standpunkt vor sich und anderen ein.

⁵⁰⁰ Punkt: 1.5.3.3 Späte Adoleszenz bzw. Postadoleszenz (18- bis 22-Jährige).

6.2 Schlussfolgerungen für die Theoriebildung und mögliche Praxisanstöße

Im letzten Abschnitt der Masterarbeit werden die erarbeiteten Prinzipien aus Forschungsstand und Exegese durch die Ergebnisse aus der qualitativen Vergleichsstudie ergänzt und in ihrer endgültigen Gestalt vorgestellt. Die Theoriebildung ist dadurch zu ihrem Abschluss gelangt und wird in Form von Prinzipien der Mitarbeiterförderung abgebildet.⁵⁰¹ Diese verfolgen ein umfassendes Förderungsziel. Sie wollen persönliches, geistliches und fachliches Wachstum bei Mitarbeitern im Alter von 18 bis 22 Jahren bewirken, damit sie befähigt werden, Teenager ebenso ganzheitlich zu fördern (Parzany 2004: 57).⁵⁰² Durch die Anwendung der Prinzipien soll ein Prozess der Multiplikation angestoßen werden. Dabei wird ein größeres Gewicht auf die persönliche⁵⁰³ und geistliche Entwicklung der Mitarbeiter gelegt (Printz 1996:79), weil sie die Basis für eine fruchtbare Mitarbeiterschaft im Kontext der CVJM Jugendarbeit bilden (CVJM-Westbund 2001:12).⁵⁰⁴

Die endgültige Theoriebildung stellt die Basis dar, auf welche mögliche Anstöße für die Praxis entwickelt und anschließend nach jedem genannten Prinzip vorgestellt werden. Dabei nennt die gewählte Vorgehensweise die synoptisch gebildeten Prinzipien, führt jedoch ihre Definition nicht erneut auf. Das liegt darin begründet, dass sie in Punkt 4 der vorliegenden Arbeit bereits entsprechend dargestellt wurden. Schlussfolgernd nennt sie hier hingegen Praxisanstöße, die aus der Kategorienbewertung der empirischen Forschung generiert wurden.⁵⁰⁵ Des Weiteren entfaltet sie die Impulse durch Anregungen aus der Fachliteratur. Aufgrund der Resultate der Vergleichsstudie legen die Bereiche der Mitarbeiterbegleitung (Mentoring) und der Mitarbeitergemeinschaft eine vermehrte Auseinandersetzung nahe, auf die vertiefender eingegangen wird. Zunächst lässt sich feststellen, dass die Ergebnisse der qualitativen Studie die Theoriebildung durch drei Prinzipien ergänzt: Es handelt sich um das Prinzip der Forderung, welches Förderung durch Herausforderung beschreibt. Des Weiteren ist die Theoriebildung durch das Prinzip der lebendigen Kommunikation zu vervollständigen. Es ist darin die gelungene und offene Kommunikation auf den verschiedenen Ebenen

⁵⁰¹ Die Prinzipien der Mitarbeiterförderung werden hier in ihrer endgültigen Fassung aufgeführt. Sie erheben dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Jedoch arbeitete die Untersuchung sie als wesentliche Leitlinien heraus. Somit verstehen die Prinzipien sich als orientierende Anstöße in der Mitarbeiterförderung. Dabei sind sie speziell auf 18- bis 22-jährige Mitarbeiter innerhalb der Teenagerarbeit ausgerichtet. Es finden sich in den Prinzipien darüber hinaus aber diverse Anregungen, die gleichwohl auf andere Zielgruppen innerhalb der Mitarbeiterförderung übertragbar sind.

⁵⁰² Vgl. Exemplarische Exegese zu 2Tim 2,2.

⁵⁰³ Kliemann (1983) weist darauf hin, dass es nötig ist, sich persönlich weiter zu entwickeln, um andere in ihrer Entwicklung nicht zu behindern, sondern fördern zu können (:23,217).

⁵⁰⁴ Konkrete Teilziele, die durch Prinzipien der Mitarbeiterförderung angestrebt werden, finden sich unter Punkt: 4.1: Förderungsziele.

⁵⁰⁵ Vgl. Punkt: 6.1: Kategorienbewertung der empirischen Forschung.

angesprochen.⁵⁰⁶ Schließlich ist das Prinzip der Bereitstellung von Fach- und Sachmitteln zu nennen. Letzteres sichert auch den Zugriff auf Informationen.⁵⁰⁷

Zudem bestätigen die Resultate der Forschung, dass es angebracht ist, die Unterscheidung zwischen Helfer- und Mitarbeiterstatus nicht mehr gesondert aufzuführen,⁵⁰⁸ da sie sich in den drei Prinzipien der Einstiegsphase entsprechend wiederfindet.⁵⁰⁹ Dagegen macht der Befund der Vergleichsstudie aber eine Ergänzung der Gestaltungsform Kleingruppe durch das Beispiel des Hauskreises nötig. Die Prinzipien der Mitarbeiterförderung werden nachfolgend in ihrer vollständigen Form genannt und im Überblick dargestellt, um sie schließlich mit Anstößen für die Praxis zu veranschaulichen.

6.2.1 Prinzipien der Mitarbeiterförderung im Überblick

I. Förderungsziele

II. Prinzipien der Zusammenarbeit

1. Achtung vor der Motivation der Mitarbeit
2. Schulung und Fortbildung
3. Partizipation
4. Delegation und Kontrolle
5. Wertschätzung
6. Umgang mit Anforderungen
7. Bereitstellung von Fach- und Sachmitteln
8. Theorie und Praxis

III. Prinzipien der Einstiegsphase

1. Prüfungszeit
2. Beauftragung und Vereinbarung
3. Einsetzung

⁵⁰⁶ Z. B. Mitarbeiterteam, zwischen anzuleitenden Mitarbeiter und Anleiter, Vorstand und Nachwuchsmitarbeiter.

⁵⁰⁷ Es handelt sich um Informationen, die für die Mitarbeit relevant sind, wie z. B. aktuelle Fachliteratur.

⁵⁰⁸ Vgl. Punkt: 4.4.12.2.2 Helfer- und Mitarbeiterstatus.

⁵⁰⁹ Vgl. Punkt: 6.2.3 Prinzipien der Einstiegsphase.

IV. Prinzipien der Begleitung und Beratung in Einstiegsphase und Mitarbeit

1. Gebet
2. Beziehungsaspekt
3. Lebendige Kommunikation
4. Vorbild
5. Biblische Lehre vermitteln
 - 5.1 Lehrverkündigung
 - 5.2 Lehrgespräch
6. Anleitung und Feedback
7. Übung und Gewöhnung
 - 7.1 Memorieren
 - 7.2 Gaben erkennen und trainieren
8. Fördern und Fordern
9. Seelsorge
10. Ermutigung
11. Ermahnung
12. Patenschaft
13. Mentoring
14. Lebensform Mitarbeitergemeinschaft gestalten
 - 14.1 Gestaltungsweise: Mitarbeiterkreis
 - 14.2 Gestaltungsweise: Kleingruppe
 - 14.2.1 Hauskreis
 - 14.2.2 Mitarbeiterteam
15. Leben miteinander teilen

6.2.2 Prinzipien der Zusammenarbeit

1. Achtung vor der Motivation der Mitarbeit⁵¹⁰

Die empirische Forschung bestätigt, dass junge Erwachsene einen großen Wunsch nach Gestaltungsfreiheit sowie Spaß und Freude innerhalb der Mitarbeit zeigen. Das ist folglich bereits in der Einstiegsphase, aber auch in der fortgeschrittenen Zusammenarbeit zu berücksichtigen. Ferner ist der Motivation zur Mitarbeit von jungen Erwachsenen mit einem

⁵¹⁰ Vgl. Punkt: 4.2.1 Motivation der Mitarbeit.

kooperativen Umgang zu begegnen.⁵¹¹ Er bringt dem jungen Menschen Respekt und Anerkennung entgegen. Zudem beinhaltet er eine Form der Arbeitsgemeinschaft, die den anderen partizipieren lässt. Dadurch wird dem jungen Menschen die für ihn notwendige Gelegenheit gegeben, eigene Erfahrungen zu machen.⁵¹² Gleichsam ist der Moment der beratenden Begleitung wichtig, der auf partnerschaftlicher Ebene basiert. Er setzt wachsende vertraute Beziehungen voraus und bildet sie parallel dazu aus. Durch Begleitung kann Mitarbeitenden geholfen werden, dass sie lernen, auch in nicht optimal verlaufenden Zeiten die Mitarbeit durchzuhalten. Geduld kann ausgebildet werden, die einhergeht mit dem Vertrauen auf einen tieferen Sinn, der auch hinter Zeitabschnitten liegen mag, die weniger Spaß vermitteln. Es bietet sich an, begrenzte Zeiträume der Mitarbeit festzulegen, die aber verlängerbar sind.

2. Schulung und Fortbildung⁵¹³

Die Vergleichsstudie weist auf die Bedeutung hin, dass die Fortbildung der Jugendmitarbeiter vom Vorstand als ein wichtiges Kriterium der Mitarbeiterförderung zu erkennen und zu fördern ist. Es sind die Mitarbeiter der Teenagerarbeit von ihrer Einstiegszeit an daran zu gewöhnen, regelmäßige Schulungen zu besuchen, damit sie einen Bezug dazu finden und diesen als hilfreich und fördernd erfahren.⁵¹⁴ Das Fortbildungsangebot muss ihrer Altersklasse entsprechend gestaltet sein und die Motive junger Menschen berücksichtigen. Ebenso sollte Schulung ein Stück weit zu einem Gemeinschaftserlebnis werden können, indem Mitarbeiter im Team auf Fortbildungen gesandt werden.⁵¹⁵

Außerdem bedarf es einer Grundschulung für Mitarbeiter im Alter von 18 bis 22 Jahren, die keine Erfahrungen in der Jungschararbeit aufweisen.⁵¹⁶ Diese kann überregional oder auch vor Ort angeboten werden. Die Untersuchung verdeutlicht, dass z. B. ein wöchentlich im Verein angebotener Grundkurs während der Einstiegsphase eine gute theoretische

⁵¹¹ Die stärkste Resonanz in der Arbeit unter jungen Erwachsenen ist dort zu erhalten, wo Anleiter bereit sind, von jungen Erwachsenen zu lernen (Vogt 2002:20).

⁵¹² „Junge Menschen stehen vor gewaltigen Aufgaben beim Entwickeln eines persönlichen Wertesystems“ (Vogt 2002:18). Es besteht ein großer Wunsch nach Erfahrungen. Dahinter steht das Sehnen, sich selbst zu spüren, zu erleben und zu fühlen, dass man existiert und eine Bedeutung hat in dieser Welt. Sie wollen Gewinner sein. Denn das vermittelt ihnen das Gefühl, wertvoll zu sein. Zweitrangig ist dabei, welchen Ertrag der Gewinn letztendlich erbringt. Diese „Lust am Spiel“ (:18) muss ernstgenommen werden, wenn man mit jungen Erwachsenen arbeiten will. Es ist darum nach Wegen zu suchen, die Erfahrungsräume eröffnen.

⁵¹³ Vgl. Punkt: 4.2.2 Schulung und Fortbildung.

⁵¹⁴ Z. B. Vom CVJM Landesverband Baden.

⁵¹⁵ Wenn möglich mindestens zu zweit und nicht allein.

⁵¹⁶ So wird auch durch die Literatur bestätigt: Eine bindende Voraussetzung für die Mitarbeit im gruppenpädagogischen Bereich wäre eine Teilnahme an einer gemäßen Grundausbildung (Fiotzik 1998:78). Sie sollte in Aufbau und Gestaltung die Motive junger Menschen anerkennen und einen tendenziös ganzheitlich ausgerichteten Ansatz verfolgen.

Grundlegung bietet. Die erworbenen Kenntnisse können folglich in der laufenden Teenagerarbeit praktisch umgesetzt und vertieft werden. Der Verbindlichkeitscharakter zu einem Grundkurs innerhalb des Ortsvereins führt zugleich in die Mitarbeitergemeinschaft ein.

Vergleichsstudie wie auch Literatur bestätigen, dass Schulungen, die einen umfassenden Ansatz bieten, zu bevorzugen sind.⁵¹⁷ Sie verstehen es, Lehrinhalte, Evangelium, Interessen und Bedürfnisse der Jugendlichen miteinander zu verknüpfen. Das geschieht, indem jungen Menschen, soweit möglich, nicht nur auf kognitiver Ebene in Form einer reinen Wissensvermittlung begegnet wird. Es benötigt ferner ebenso einer affektiven Ansprache auf persönlicher und geistlicher Ebene, um die zu vermittelnden Wissensbestandteile ganzheitlich zu verankern. Ebenso bietet es sich an, notwendige theoretische Elemente durch praktische Elemente zu vertiefen. Denn wenn das Engagement positiv erlebt wird, hat die Praxis eine sich selbst verstärkende, aufbauende Auswirkung. Es ist bei der Grundschulung für Teenagerarbeit darauf einzugehen, dass es sich dabei im Gegensatz zur Jungschararbeit nicht um eine programmorientierte, sondern vermehrt um eine personenorientierte Arbeit handelt. Es geht daher vermehrt neben dem Erwerb von theologischen und didaktischen Kenntnissen um die Vermittlung pädagogischer, jugendkultureller und entwicklungspsychologischer Einsichten. Ebenso sind Einblicke in die Lebensgefühle Jugendlicher und ihre Religiosität nötig, um Grundlagen für eine altersgerechte Verkündigung zu legen.

Ergänzend zur Grundschulung benötigt es Weiterbildungsmöglichkeiten, die unterschiedliche aktuelle Themen innerhalb der Teenagerarbeit behandeln. Z. B. sind hier Seminare über die Relevanz von getrenntgeschlechtlicher Jugendarbeit zu nennen.⁵¹⁸ Darin ist u. a. der Fragestellung nachzugehen, was in der Mädchenarbeit oder in der Jungenarbeit wichtig ist und aus dem Grunde angeboten werden sollte. Außerdem ist das Feld des richtigen Umgangs mit Teens zu behandeln, das in der Jugendseelsorge liegt.⁵¹⁹

⁵¹⁷ Der Mensch wird dabei in seinen Beziehungen zu sich selbst, zu anderen Menschen und zur Schöpfung – „und in dem allen in seiner Beziehung zu Gott“ (CVJM-Westbund 2001:12) wahrgenommen.

⁵¹⁸ Darin ist u. a. die Fragestellung zu behandeln, warum heute eine geschlechtsspezifische Teenagerarbeit möglicherweise notwendiger als vor fünfzehn Jahren ist. Es ist darin zu berücksichtigen, dass Mädchen mit Jungen zwar gerne zusammen sind, aber dass es gleichzeitig ein effektives Arbeiten erschwert. Z. B. gehen Mädchen besser aus sich heraus, wenn sie unter ihresgleichen sind. So können auch ganz konkrete geschlechtsspezifische Themen mit ihnen behandelt werden und ihnen so ein Forum geboten werden, um darüber zu sprechen. Die Fragestellungen können von „Sex“ (AMA D. 2005:356) über den „Frauenarztbesuch“ (:356) oder „sich plagen mit den Tagen“ (:356) gehen. Solch ein Austausch wäre mit Jungen zusammen kaum vorstellbar.

⁵¹⁹ Hier sind konkrete Fragen anzusprechen, wie mit Teens seelsorgerlich umgegangen werden kann, wenn z. B. deren Freund oder Freundin Schluss macht oder Streit zwischen drei Freundinnen auftritt usw.

3. Partizipation⁵²⁰

Die Fallanalyse bestätigt, dass sich Partizipation auf den unterschiedlichsten Ebenen innerhalb der Mitarbeit ereignen kann. Sie beschreibt z. B. die Möglichkeit, in der Einstiegszeit sowie auch in der fortgeschrittenen Mitarbeit in Aufgabenbereiche schrittweise eingeführt zu werden. Das geschieht zunächst durch Teilaufgaben, die ein Ausprobieren ermöglichen.⁵²¹ Durch die Möglichkeit beteiligt zu werden und experimentieren zu können, lassen sich Gaben und Grenzen erkennen. Nachwuchsmitarbeiter lernen sich einzuschätzen. Ebenso erlaubt die fortwährende Partizipation, die nötige Routine zu erhalten, um sicherer zu werden und schließlich Fertigkeiten in verschiedenen Bereichen der Mitarbeit auszubilden. Diese wiederum gestatten und fördern eine zunehmende Verantwortungsübernahme, die nötig ist, damit junge Erwachsene sich engagieren. Denn „ ‚Selbst‘ heißt das Zauberwort der Jugend und unserer ‚Multioptionsgesellschaft‘ “ (Böcking 1998:176). Durch eine zunehmende Verantwortungsübertragung wird ein Entwicklungsprozess ermöglicht, der vor Überforderung bewahrt. Jugendliche wollen sich selbst ausprobieren. Jedoch sollte die einzelne Aufgabe klar „berechenbar und in ihren Folgen kalkulierbar sein“ (:177). Junge Menschen im Alter von 18 bis 22 Jahren müssen es auch anders machen dürfen, als es „die Älteren gemacht haben“ (:177). Sie benötigen das Empfinden, es ist ihre Idee und ihre Gestaltung. Darum ist ihnen der nötige Freiraum zu gewähren, wenn sie sich und anderen damit nicht schaden (:177).⁵²² Junge Erwachsene werden durch Partizipation in der praktischen Mitarbeit nicht nur fachlich, sondern auch persönlich und geistlich herausgefordert, indem sie mit echten Fragen und Personen sowie Problemen konfrontiert werden. Der offene Austausch im Team über das Gesamtprogramm und den Ablauf der einzelnen Gruppenstunden wie auch das gemeinsame Fragen, was für den Teenkreis in nächster Zeit an Inhalten und Aktionen angebracht ist, kommt dem Wunsch nach Mitbestimmung junger Menschen nach und nimmt sie darin ernst.⁵²³ Nachwuchsmitarbeiter an der Gesamtplanung zu beteiligen verhilft diesen zudem zur Kommunikationsfähigkeit und ermöglicht ihnen einen tieferen Einblick in die Arbeit. So können sie ein Empfinden dafür entwickeln, was innerhalb der Teenarbeit zu berücksichtigen ist. Junge Erwachsene zu partizipieren geschieht nicht nur in der Zusammenarbeit im Mitarbeiterteam. Partizipation geschieht ebenso, wenn junge Erwachsene in gemeinsamen

⁵²⁰ Vgl. Punkt: 4.2.3 Partizipation.

⁵²¹ Z. B. Es beginnt mit kleineren Aufgaben oder Teilaufgaben wie die Vorbereitung eines Spieles; in einem Anspiel mitmachen, die Begrüßung und den Liedblock am Anfang der Gruppenstunde übernehmen, einen Teil der Andacht vorbereiten und vortragen, ein Zeugnis sagen. Das Ziel ist die zunehmende Befähigung, die zur Selbstständigkeit führt.

⁵²² Jüngere partizipieren zu lassen setzt Dialogfähigkeit bei anleitenden Mitarbeitern voraus und den Mut, ihnen Freiräume einzuräumen, in denen sie sich ausprobieren und auch Fehler machen können.

⁵²³ Vgl. „Beteiligung der Betroffenen“ (Doppler 2000:158-159).

Projekten des CVJM-Vereins eingebunden werden. Dazu ist es wichtig, dass sie zu ihren Ansichten befragt werden in Bereichen, die ihr Einsatzgebiet betreffen. Folglich erhalten sie die Chance, in die Mitarbeitergemeinschaft hineinzufinden und sich in den Aufgaben und der Gemeinschaft zu bewähren.⁵²⁴ Auch bietet es sich an, junge Menschen z. B. in der Gottesdienstgestaltung durch Anspiele, Musikbeiträge, Lesungen, Berichte u. a. zu beteiligen. Gemeinsame Unternehmungen und praktische Einsätze von älteren und jüngeren Mitgliedern des Vereins wirken verbindend zwischen den Generationen.

4. Delegation und Kontrolle⁵²⁵

Delegation und Kontrolle bedürfen der Absprache, wann und in welchem Fall von der anleitenden und delegierenden Person eingegriffen werden kann und soll. Dabei ist darauf zu achten, dass das Eingreifen nicht als Angriff oder Herabwürdigung der Qualitäten oder der Person des Anzuleitenden, sondern als Hilfestellung verstanden wird. Der partnerschaftliche Umgang wird dadurch also nicht aufgehoben.⁵²⁶ Die eingeschränkte Delegation findet sich in dem Vier-Stufensystem von Logan wieder und ist zwischen der dritten und vierten Stufe einzuordnen.⁵²⁷ Sie gibt dem Anzuleitenden nur Unterstützung im Ausnahmefall. Das Prinzip der Delegation und Kontrolle lässt sich im fortgeschrittenen Förderungsprozess auf alle Praxisbereiche übertragen.⁵²⁸ Vom Leiten eines Gruppenspieles über dem Halten einer Andacht oder der Gestaltung eines Jugendgottesdienstes usw. Das Ziel der eingeschränkten Delegation ist die uneingeschränkte Delegation und Verselbstständigung des Mitarbeitenden, der dann wiederum andere Mitarbeiter fördert und befähigt.⁵²⁹

5. Wertschätzung⁵³⁰

Allgemein wird eine anerkennende und würdigende Haltung als wichtig erkannt. So zeigt die Fallanalyse, dass eine unterstützende Einstellung des Vorstandes gegenüber den Mitarbeitern von diesen gewünscht wird. Eine partnerschaftliche Zusammenarbeit entspricht darum der Lebensart junger Erwachsener. Sie vermittelt Nachwuchsmitarbeitern Wertschätzung und

⁵²⁴ Z. B. Bauprojekte, sie bitten bei Veranstaltungen des Vereins eine konkrete Aufgabe zu übernehmen (z. B. in der Technik oder auch im praktischen Dienst in der Küche, beim Getränkeverkauf, usw.).

⁵²⁵ Vgl. Punkt: 4.2.4 Delegation und Kontrolle.

⁵²⁶ Delegation ohne Vertrauen ist nicht möglich (Doppler 2000:123).

⁵²⁷ Vgl. Punkt: 2.1.1.2 Robert Logan & Carl George (1987).

⁵²⁸ Vgl. Eims (2005:144). Ausführungen zum gelingenden Prozess der uneingeschränkten Delegation vgl. Donders (2001:123-134).

⁵²⁹ Rush (1990:143-148) beschreibt anschaulich einen Förderungsprozess bis zur Verselbstständigung des Mitarbeiters in fünf Stufen.

⁵³⁰ Vgl. Punkt: 4.2.5 Wertschätzung.

Achtung ihrer Person und Fähigkeiten, weil darin ihre Vorschläge ernst genommen und deren Umsetzung gefördert werden. Ein partnerschaftlicher Führungsstil nimmt nicht nur die Funktion des Mitarbeiters wahr, sondern respektiert seine Persönlichkeit. Das vermittelt Achtung. Sie geschieht folglich dadurch, dass das Gegenüber sich geachtet und anerkannt weiß. Das zeigt sich auch darin, dass er Einsichten, Hoffnungen sowie auch Anfragen bekunden kann. Wertschätzung zeigt sich durch Lob wie auch durch berechnete Kritik.⁵³¹ Sie wird deutlich durch Geschenke und Aufmerksamkeiten, Einladungen zu Festen sowie zu besonderen Angeboten. Auch können neue Herausforderungen oder Beauftragungen bestätigend wirken. Mitarbeitenden ist in dem Zusammenhang gleichermaßen zu vermitteln, dass sie durch die Mitarbeit nicht nur Gebende, sondern auch Empfangende sind. Dazu ist ihnen der Wert von Lernerfahrungen zu veranschaulichen (Hörtling 1997).

6. Umgang mit Anforderungen⁵³²

Um Überforderung im praktischen Bereich zu vermeiden, ist eine zunehmende Verantwortungsübergabe angebracht, wie sie sich im Helferstatus vornehmlich anbietet. Dennoch können auch durch andere Gegebenheiten Überforderung oder Unterforderung auftreten. Wenn sie im gegebenen Fall nicht forciert werden sollen, müssen sie vom anleitenden Mitarbeiter zunächst erkannt werden. Auf diese Weise kann er durch Entlastung oder zunehmender Verantwortungsübergabe reagieren. Dazu bedarf es auch der Kommunikation von Seiten des Anzuleitenden. Die Studie zeigt, dass solches eine nötige Vertrautheit voraussetzt. Das gilt insbesondere für seelsorgerliche Fragen, welche überfordern können. Sie benötigen einen speziellen vertrauten Rahmen, um sie ansprechen und bearbeiten zu können. Ist dieses Vertrauen zum anleitenden Mitarbeiter nicht gegeben, bietet sich eine Mitarbeiterbegleitung außerhalb des Teams an. Das liegt darum nahe, weil das Team allein - ohne eine Vertrauensperson innerhalb der Gruppe - kaum den Rahmen bietet, um seelsorgerliche Fragen zu klären.

7. Bereitstellung von Fach- und Sachmitteln

Das Prinzip der Bereitstellung von Fach- und Sachmitteln wurde durch die qualitative Forschung ergänzt. Sie bezieht sich auf notwendige Materialien, Gerätschaften und

⁵³¹ Vgl. Ehrliches Lob (Donders 2001:114-118).

⁵³² Vgl. Punkt: 4.2.6 Umgang mit Anforderungen.

Fachliteratur für die Teenagerarbeit. Auch schließt sie die Finanzierung derselben und die Bereitstellung von Informationen ein.

Die Vergleichsstudie verdeutlicht, dass es sachdienlich ist, die erforderlichen finanziellen Mittel für Sportgeräte, Materialbedarf und Fachzeitschriften vom Verein zur Verfügung zu stellen. Zudem ist der Zugang aller Mitarbeiter zu Kopiergeräten, Veranstaltungsräumen und Gebrauchsgegenständen zu ermöglichen. Ebenfalls wurde hier durch die Forschung ersichtlich, dass bei einer zunehmenden Zahl von Mitarbeitern der Verleih von Gerätschaften gewisse Ausleihregeln erforderlich macht.⁵³³ Auf diese Weise bleiben sie für die Gesamtheit der Mitarbeitenden zugänglich. Eine eigene Materialsammlung und eigene Fachliteratur sind angebracht, um die wichtigsten Grundlagen und Ideenbörsen griffbereit zu haben. Zudem ist es zweckmäßig, wenn der Verein aktuelle Fachliteratur in einer Mitarbeiterbibliothek bereitstellt, um dadurch Ehrenamtlichen den nötigen Input zu gewähren. Desgleichen empfiehlt es sich, Mitarbeitende über regelmäßige Neuanschaffungen zu informieren. Es ist ebenso adäquat, dass anleitende Mitarbeiter Nachwuchsmitarbeiter mit den nötigen Materialien versorgen und mit Tipps und Ideen weiterhelfen.

8. Theorie und Praxis⁵³⁴

Die Vergleichsstudie bestätigt, dass ein integrierender Ansatz der Mitarbeiterförderung zu bevorzugen ist. Dies bezieht sich auf alle Praxisbereiche. Es betrifft das persönliche Glaubensleben wie auch die Ausbildung von Fertigkeiten, z. B. in der Verkündigung. Außerdem tangiert es die Gewinnung von Sozialkompetenz und Kommunikationsfähigkeit ebenso wie das Vorbereiten und Durchführen eines Spiels. Theoretisches Wissen ist mit der Praxis zu verbinden, damit kognitiv vermittelte Kenntnisse veranschaulicht und vertieft werden. Die enge Verknüpfung von theoretischen mit praktischen Elementen bezieht die Studie auch auf den Schulungsbereich. Der umfassende Charakter ist darum in der Mitarbeiterförderung zu berücksichtigen.

⁵³³ Deren Einhaltung ist z. B. durch eine verantwortliche Person zu prüfen.

⁵³⁴ Vgl. Punkt: 4.2.7 Theorie und Praxis.

6.2.3 Prinzipien der Einstiegsphase

1. Prüfungszeit⁵³⁵

Die empirische Untersuchung bestätigt die Notwendigkeit einer Prüfungszeit. Dies wird darin ersichtlich, dass sie zwischen einem Mitarbeiterstatus und einem Helferstatus unterscheidet. Letzterer beinhaltet Aspekte einer Probezeit. Das wird durch seinen begrenzten und noch unverbindlichen Charakter unterstrichen. In diesem Rahmen kann sich die Zuverlässigkeit des potenziellen Mitarbeiters zunächst in Teilaufgaben erweisen. Dadurch, dass der junge Mensch in verschiedenen Bereichen der Mitarbeit durch Beobachtung, Nachahmung und Anleitung lernt und sich ausprobiert, kann seine mögliche Eignung für die Aufgaben des Einsatzfeldes erkennbar werden. Ziel der noch unverbindlichen Einstiegszeit ist die verbindliche Mitarbeit. Die Probezeit sollte ca. 1 bis 2 Jahre andauern und ein zunehmendes Kennenlernen und Hineinwachsen in die Arbeit ermöglichen. Dabei erhält der Einsteiger die Chance, sich auszuprobieren und Begabungen sowie eigene Grenzen zu erkennen. Zugleich bietet die Helferzeit den ungezwungenen Rahmen, um sich mit Glaubensfragen näher auseinander zu setzen und einen eigenen Standpunkt zu finden. Der verantwortliche Mitarbeiter innerhalb des Teams erhält also die Gelegenheit zu prüfen, ob sich die Person für eine verbindliche Mitarbeit innerhalb der Teenagerarbeit eignet. Wenn sich letzteres bestätigt, ist der potenzielle Mitarbeiter am Ende der Prüfungszeit zu fragen, ob er in die verbindliche Mitarbeiterschaft einsteigen will. Diese basiert auf den Mitarbeitergrundsätzen des Vereins. Eine Probezeit führt nicht automatisch in die endgültige Mitarbeit. Ebenso liegt es im Bereich des Möglichen, eine Probezeit zu verlängern, wenn das nötig erscheint. Bereits in der Probezeit sollte auf eine umfassende Förderung des jungen Mitarbeiters geachtet werden. Sie ist bestrebt, ihn fachlich wie auch persönlich und geistlich zu fordern und zu fördern. Dazu sind freundschaftliche Beziehungen nötig. Vorteilhaft ist es, wenn sie sich im Mitarbeiterteam zwischen einem gereiften und jüngeren Menschen ereignen und dadurch eine Mitarbeiterbegleitung entsteht. So kann sich Lernen durch Nachahmung am Vorbild des Älteren ereignen, die starke positive Prägekraft entfaltet. Darin wird also durch Beobachtung und Nachahmung erfahrenerer Mitarbeiter wie auch durch eigenes Ausprobieren gelernt.

⁵³⁵ Vgl. Punkt: 4.3.1 Prüfungszeit.

2. *Beauftragung und Vereinbarung*⁵³⁶

Der Begriff der Mitarbeiterberufung wird in der Fallstudie für die Beauftragung zur Mitarbeit und der Absprache der Vereinbarung⁵³⁷ ebenso gebraucht wie für den Moment der Einsetzung in den Dienst. Die Beauftragung ist der folgerichtige Schritt, wenn sich in der Probezeit ein geistlicher, persönlicher und fachlicher Reifeprozess des potenziellen Mitarbeiters vollzogen hat, der einen Eintritt in die verbindliche Mitarbeit nahe legt. Dabei ist in einem Berufungsgespräch zu klären, ob der gereifte Mitarbeiter in die feste Mitarbeit einsteigen will. Dazu sind mit ihm Leitlinien des Vereins durchzusprechen, die in der Fallstudie als Mitarbeitergrundsätze bezeichnet werden. Sie bilden den Rahmen, in dem sich die Mitarbeit gestaltet. An dieser Stelle ist es wichtig, dass Erwartungen von Seiten des Vereins ausgesprochen werden.⁵³⁸ Mögliche Inhalte wären zum einen die ethischen und geistlichen Richtlinien des Vereins auf Grundlage der Pariser Basis. Daraus leitet sich ein Lebensstil in der Nachfolge Jesu Christi ab. Dieser lebt in dem Bewusstsein, dass er der geistlichen Gemeinschaft mit Glaubensgeschwistern bedarf und diese darum sucht.⁵³⁹ Das ist z. B. durch den regelmäßigen Besuch einer Kleingruppe und des sonntäglichen Gottesdienstes gegeben. Des Weiteren zeigt sie die Konsequenz zu einem verbindlichen Besuch des Mitarbeiterkreises.⁵⁴⁰ Dort werden entscheidende Fragen der Mitarbeit innerhalb des Vereins angesprochen und geschwisterliche und persönliche Gemeinschaft unter den Mitarbeitenden erlebt.⁵⁴¹ Eine Mitarbeiterbegleitung ist anzubieten und nahe zu legen, wenn noch keine Begleitung innerhalb des Mitarbeiterteams praktiziert wird. Eine Berufung in die bindende Mitarbeiterschaft sollte eine überschaubare Zeit von einem Jahr nicht überschreiten. Eine zeitlich begrenzte Beauftragung für jeweils ein Jahr geht auf die Lebenssituation junger Erwachsener ein. Diese ist geprägt von einer Multioptionsgesellschaft und legt sich folglich ungern längerfristig fest. Die zeitliche Begrenzung schließt indes eine mögliche Verlängerung der Beauftragung ein (Vorländer 1997).

⁵³⁶ Vgl. Punkt: 4.3.2 Beauftragung und Vereinbarung.

⁵³⁷ Berufungsgespräch.

⁵³⁸ Fields (2000:373).

⁵³⁹ Folglich kann z. B. eine ausgesprochene Erwartung die "persönliche Weiterentwicklung als Jugendmitarbeiter" (Fields 2000:373) sein.

⁵⁴⁰ Damit der Verbindlichkeitscharakter der berufenen Mitarbeit unterstrichen wird, kann eine Art Verpflichtungsbogen von dem potenziellen Mitarbeiter unterschrieben werden. Auf diese Weise geben die Mitarbeiter die Erlaubnis, sie damit zu konfrontieren, wenn sie sich nicht an ihre Verpflichtungen halten. Fields, der Autor von "Jugendarbeit mit Vision" (2000:285) hält diesen in seiner Jugendarbeit für so wichtig, dass er ihn jedes Jahr neu von seinen ehrenamtlichen Mitarbeitern unterschreiben lässt.

⁵⁴¹ Das setzt allerdings eine entsprechende Gestaltung des Mitarbeiterkreises voraus, die eine Kultur der geistlichen Gemeinschaft entstehen lässt.

In dieser überschaubaren Zeit können sich junge Menschen auf neue Erfahrungen innerhalb eines verbindlichen Rahmens einlassen, die sie anderswo kaum erleben können.⁵⁴² Das kann zu neuen Gemeinschaftserfahrungen führen, in denen ein Netz von Beziehungen geknüpft wird, das sich stabilisierend und tragend auf die Person des jungen Erwachsenen auswirkt.

Innerhalb eines Berufungsgespräches ist ebenfalls zu thematisieren, was der Mitarbeiter vom Verein erwarten kann, z. B. welche Fortbildungen der Ortsverein jungen Erwachsenen im Blick auf ihre Mitarbeit unter Teenagern anbietet oder die Erstattung von Fach-, Sach- und Fahrkosten.

*3. Einsetzung*⁵⁴³

Der Befund der qualitativen Untersuchung verdeutlicht einen dritten Aspekt der Mitarbeiterberufung, den Moment der Einsetzung in den Dienst. Dabei wird unterstrichen, dass dieser öffentlich geschehen sollte, z. B. im Gottesdienst oder im Mitarbeiterkreis. Er verleiht der Berufung in die Teenagerarbeit einen offiziellen Charakter. Dieser wirkt einbindend in die Gemeinschaft der Mitarbeitenden. Andererseits zeigt die offizielle Beauftragung auch stabilisierende Auswirkungen auf die Person und Mitarbeit des Mitarbeiters, da dieser sich darin festlegt. Das kann neue Kraft und Motivation für die Aufgabe auslösen. Ferner zeigt die Studie, dass sich bei einem Wechsel des Einsatzgebietes jeweils eine neue Berufung für den Dienst anbietet. Das ist zugleich darum zu begrüßen, weil das Öffentlichmachen des Dienstes die Gemeinschaft der Mitarbeitenden regelmäßig herausfordert, ihre neu berufenen Mitarbeiter mit Fürbitte und einer förderlichen Haltung zu unterstützen und zu begleiten.

Der Einsetzung in die Mitarbeit ist eine Form zu verleihen. Als Elemente bieten sich u. a. zunächst eine persönliche Vorstellung des Mitarbeiters und seines Dienstbereiches vor der Mitarbeitergemeinschaft an. Daraufhin ist eine Segnung mit Sendung und Gebet durch verantwortliche Mitglieder des Vereins angebracht. Ein Kartengruß mit Bibelwort, kann dem frisch eingesetzten Mitarbeiter zur Ermutigung und Erinnerung mit einem Begrüßungsgeschenk überreicht werden.

⁵⁴² Ein verbindlicher Lebensstil findet gegenwärtig kaum noch ein Modellbeispiel in Gesellschaft und Familie. Darum ist jungen Erwachsenen zunächst ein neuer Zugang dazu zu vermitteln. Das gelingt vornehmlich durch gelebte Verbindlichkeit, die sie an anderen wahrnehmen und auf die sie sich selber für eine absehbare Zeit einlassen wollen.

⁵⁴³ Vgl. Punkt: 4.3.3 Einsetzung in die Mitarbeit.

6.2.4 Prinzipien der Begleitung und Beratung in Einstiegsphase und Mitarbeit

1. Gebet⁵⁴⁴

Die Fürbitte für Nachwuchsmitarbeiter berücksichtigt die geistliche Dimension der Mitarbeiterförderung, die im gemeindlichen Kontext dabei unverzichtbar ist. Sie kann in Gebetskreisen innerhalb des Vereins oder vornehmlich auch vom anleitenden Mitarbeiter im persönlichen Gebet praktiziert werden.

Um ein Lern- und Erfahrungsfeld für den Nachwuchsmitarbeiter im gemeinsamen Gebet zu ermöglichen, sollte ein Raum dafür geboten werden. Eine praktische Einübung von regelmäßig gestalteter Gebetsgemeinschaft, z. B. nach jeder Gruppenstunde, ist ein sich anbietendes Lernfeld, das dieser Motivation entgegenkommt. Dabei ist aber zu beachten, dass das vereinte Gebet nicht eingefordert, sondern allein angeboten werden kann. Das Gespräch mit Gott ist als etwas Natürliches und als ein Vorrecht der an Christus glaubenden Menschen zu vermitteln. Es steht zudem jedem Menschen offen, der sich dem Wirken Gottes öffnet. Dabei kann es u. a. zunächst auf die Weise gestaltet werden, dass Personen oder Dinge für die man beten möchte, gemeinsam zusammengetragen werden, um daraufhin zu fragen, wer für welches Gebetsanliegen beten will. Zu Beginn kann es auch angeraten sein, dass zwar gemeinsam Gebetsanliegen genannt werden, aber der Ältere zunächst alleine für alle hörbar dafür betet und jüngere Mitarbeiter im stillen Gebet daran teilnehmen. Auf diese Weise erhalten sie ein Beispiel für das Gespräch mit Gott.

So werden Möglichkeiten für geistliche Erfahrungen und geistliches Wachstum aufgetan. Sie verhelfen zu einer lebendigen Beziehungspflege mit Jesus Christus. Die gemeinsame Praxis des Gebetes kommt der heute festzustellenden “Trendwende zu erlebnisorientierter Glaubensvermittlung” (Vogt 2002:20) entgegen. Auch Besuche mit jungen Mitarbeitern auf Veranstaltungen, die das gemeinsame Gebet junger Christen fokussieren, sind zu empfehlen. Sie ermöglichen ein Gemeinschaftserlebnis und machen die Auswirkungen des gemeinsamen Gebetes erfahrbar. Es bietet sich an dieser Stelle z. B. der Besuch des Teen Prayer Congress (TPC) der Liebenzeller Mission an.⁵⁴⁵

⁵⁴⁴ Vgl. Punkt: 4.4.1 Gebet.

⁵⁴⁵ Er wird einmal jährlich an einem Wochenende in Bad Liebenzell veranstaltet und bietet jungen Christen die Möglichkeit, geistliche Erfahrungen mit dem persönlichen und gemeinschaftlichen Gebet zu machen.

2. Beziehungsaspekt⁵⁴⁶

Die Studie verdeutlicht, dass gute Beziehungen zwischen Nachwuchsmitarbeitern und älteren Mitarbeitern des Vereins für eine positive Einstellung zur eigenen Mitarbeiterrolle beisteuern. Es ist erforderlich, Begegnungspunkte zwischen Nachwuchsmitarbeitern und anderen Gliedern des Vereins zu schaffen, damit aufbauende Erfahrungen untereinander gemacht werden können und Vertrauen wächst. Geraten ist hier, sich um eine Verbindung zur Mitarbeitergemeinschaft bereits von Beginn der Einstiegsphase an⁵⁴⁷ zu bemühen.⁵⁴⁸

Am Beziehungsbau zwischen anleitenden Mitarbeiter und anzuleitenden Mitarbeiter sollte schon vom ersten Tag der Einstiegszeit an gearbeitet werden. Denn die vertraute Beziehung dient als Grundlage einer erfolgreichen Begleitung und Teamgemeinschaft.⁵⁴⁹ Förderliche Beziehungen zeigen sich u. a. daran, Spaß miteinander zu erleben, aber auch aufrichtig gemeinsam über Angelegenheiten und Befindlichkeiten sich auszutauschen.⁵⁵⁰ Mit unterschiedlichen Standpunkten wird dabei konstruktiv umgegangen. Die andere Person wird nicht als Konkurrenz erfahren und es werden Lob und Anerkennung bei positiven Leistungen vermittelt. Gute Beziehungen lassen das Gegenüber als Ergänzung erleben. Weitere Eigenschaften gelingender Verbindungen zeigen sich darin, dass anleitende Mitarbeiter Jüngeren etwas zutrauen und ihre Ansichten achten. Es steht nicht nur die Funktion, sondern die Person des anzuleitenden Mitarbeiters im Mittelpunkt.

Die Forschung verdeutlicht, dass ein gutes Miteinander zudem die Basis für eine fruchtbare Verkündigung bildet. Die Gabe zu Lehren allein ohne zugewandte Beziehungen reicht also nicht aus, um die Botschaft von der Liebe Christi evangeliumsgemäß zu vermitteln. Damit positive Verbindungen zwischen Menschen entstehen und wachsen können, benötigt es neben vertrauensbildenden Maßnahmen auch gemeinsame Zeiten des Erlebens und Kennenlernens. Deshalb sind gelegentliche private Treffen außerhalb der Zusammenarbeit u. a. empfehlenswert.

⁵⁴⁶ Vgl. Punkt: 4.4.2 Beziehungsaspekt.

⁵⁴⁷ In der Helferzeit.

⁵⁴⁸ Die Forschungsergebnisse bestätigen, dass der Kontakt und Aufbau von Vertrauen bereits schon in jungen Jahren beginnt.

⁵⁴⁹ Vgl. auch das Buch "Dynamik biblischer Jüngerschaft: Nachfolge wächst an Beziehungen" (Wolff 2001). Eims (2005) weist darauf hin, dass es in der gezielten Mitarbeiterförderung nötig ist, in wenige Personen Zeit zu investieren und Beziehungen aufzubauen (:100). Der Autor spricht von dem "Prinzip der persönlichen Beziehung" (:85).

⁵⁵⁰ Erfolgreiche Beziehungen sind durch eine rege und herzliche Kommunikation gekennzeichnet.

3. Lebendige Kommunikation

Mit einer auffällig hohen Häufigkeit wird der herzliche und offene Austausch mit Teammitgliedern als ein wesentliches Element von Mitarbeiterförderung erlebt. Das beinhaltet regelmäßige und spontane Absprachen und das Gespräch über Freuden und Probleme innerhalb der Mitarbeit. Eine gelungene Kommunikation kann für eine gute Teamatmosphäre sorgen und trainiert die Kommunikationsfähigkeit des jungen erwachsenen Mitarbeiters. Zugleich kommt der praktizierte Austausch dem starken Wunsch nach Mitbestimmung und Vergewisserung junger Menschen nach. Dazu gehört es, dass Meinungsverschiedenheiten offen und konstruktiv bearbeitet werden. Ebenso wird die Diskussion über Themen der Mitarbeit mit Personen außerhalb des Teams als hilfreich empfunden. Die empirische Untersuchung zeigt auf, dass gleichwohl eine lebendige Kommunikation zwischen den Generationen wie auch zwischen dem Vorstand und den Nachwuchsmitarbeitern anzuregen ist. Sie bildet ein wesentliches Merkmal gelungener Beziehungen.⁵⁵¹

4. Vorbild⁵⁵²

Die Orientierungssuche junger Erwachsener ist größer denn je (Büchle 2005:1).⁵⁵³ Jedoch ist es bei jungen Erwachsenen bereits lange schon nicht mehr „in“, sich was sagen zu lassen“ (Vogt 2002:19). „Heute wird man, wenn überhaupt aus Erfahrung klug“ (:19). Das hat zur Folge, dass gegenwärtig der Orientierungslosigkeit nicht mit Vorschriften, Regeln oder Geboten zu begegnen ist. Dadurch werden junge Erwachsene eher abgeschreckt, da sie dadurch in ihren Vorstellungen mögliche wichtige Erfahrungen nicht machen können (:19). Stattdessen werden mit der Zeit vorgelebte christliche Werte die entscheidende Bedeutung zur Prägung und Leitung junger Erwachsener haben. Es geht um das Vorbild nach dem Motto Jesu: „Komm und sieh“ (:19)! Es geht darum, das Leben mit ihnen zu teilen, ihnen Anteil zu geben und zu partizipieren (Printz 1996). Sie brauchen daher die Begegnung und Freundschaft mit „Menschen, die selbst Orientierung im Glauben an Jesus Christus gefunden haben“ (Büchle 2005:1). Es geht um eine „Vorbild-Pädagogik“ (Printz 1996:140). Sie ist eine Pädagogik zum Menschen hin und ein „Abbild der herzlichen Liebe Jesu“ (:140). Die qualitative Untersuchung bestätigt: Wenn der persönliche Glaube transparent vor jungen

⁵⁵¹ Vgl. auch „Steigere deine Kommunikationsfähigkeit“ (Herrmann 1995:132).

⁵⁵² Vgl. Punkt: 4.4.3 Vorbild.

⁵⁵³ „Nur derjenige probiert gerne alles aus, der nicht weiß, was wichtig ist“ (Vogt 2002:19).

Menschen gelebt wird, erhalten sie ein Beispiel, dem sie nachahmen können. Somit geschieht eine ethisch-christliche Wertevermittlung. Folglich kann der anleitende Mitarbeiter durch seinen nach christlichen Leitlinien ausgerichteten Lebensstil Nachwuchsmitarbeiter prägen. Das fordert kein moralisch fehlerloses Verhalten desselben, sondern einen authentischen Umgang mit eigenem Versagen.⁵⁵⁴ Liebende Beziehungen und Vorbildcharakter wirken beeindruckend auf Nachwuchsmitarbeiter, insbesondere wenn leitende Mitarbeiter Spaß und Konsequenz miteinander verbinden. Letztere bezieht sich auf die persönliche Nachfolge Jesu Christi und auf den geradlinigen Umgang mit Teenagern. Ebenso beeindruckt ein konsequentes Verhalten gereifterer Mitarbeiter. Sie zeigt sich in der Bereitschaft, sich für Gottes Sache und andere Menschen mit Ernst einzusetzen, ohne nach dem eigenen Vorteil zu fragen. Prägung durch Vorbild benötigt längere Zeit, in der es erfahren wird. Lernen durch Nachahmung vollzieht sich nach Ergebnissen der qualitativen Untersuchung insbesondere in der Helferzeit bzw. Einstiegszeit. Die ältere Generation⁵⁵⁵ wie auch die Lebensform der Mitarbeitergemeinschaft kann positiven Vorbildcharakter für Mitarbeiter zwischen 18 bis 22 Jahren zeigen.

5. Biblische Lehre vermitteln⁵⁵⁶

Die Grundlagen der biblischen Lehre vom Sühnetod Jesu Christi, seiner Auferstehung und das ewige Leben sind Mitarbeitern immer wieder neu zu vermitteln. Darin werden sie in ihrem persönlichen Glauben gestärkt, gegründet und auf Christus ausgerichtet. Außerdem gibt es ihnen das nötige Handwerkszeug zur Verkündigung an Jüngeren. Zugleich bedarf es auch der Lehre, die zum Leben in der Jüngerschaft anleitet.⁵⁵⁷ Folglich benötigen Nachwuchsmitarbeiter eine regelmäßige Ansprache durch das Wort Gottes. Das kann neben dem persönlichen Bibellesen durch theologisches Schriftgut, Lebensbilder, Leseandachten sowie Predigten geschehen. Eine wesentliche Art, um biblische Lehre weiterzugeben, vollzieht sich durch Lehrverkündigung und Lehrgespräch.

⁵⁵⁴ Auf Grundlage der vergebenden Gnade Christi.

⁵⁵⁵ Ältere Mitglieder des CVJM-Ortsvereins, die nicht mehr in der aktiven Jugendarbeit stehen, aber treu ihr Christsein im Alltag vorleben.

⁵⁵⁶ Punkt: 4.4.4 Biblische Lehre vermitteln.

⁵⁵⁷ Lehren: „Die Grundbedeutung des Wortes, dem auf der anderen Seite das Lernen entspricht, schließt die Dimension des Praktischen, des Erprobens und Erfahrenlassens ein“ (Printz 1996:163). „Lehre ist demnach nicht auf die kognitive Dimension beschränkt, sondern hat die pragmatische Dimension zum Ziel“ (:163).

5.1 Lehrverkündigung⁵⁵⁸

Junge Menschen suchen Erfüllung, Spaß, Sinn und Ziel sowie Identifikation. Das wünschen sie auch in der Verkündigung. Sie müssen sich mit ihrer Lebenssituation und ihren Fragen wiederfinden können.⁵⁵⁹ Darauf ist in der Lehrverkündigung zu achten. Das gilt u. a. für die sonntägliche Predigt im Gottesdienst oder den geistlichen Input im Mitarbeiterkreis sowie in einem Grundkurs des Glaubens, in denen Basics gelegt und vertieft werden.⁵⁶⁰

Es ist darum zu einer gesunden Glaubensgrundlegung angebracht, im Indikativ zu verkündigen. Das betrifft die Frage: “Was ist mein neuer Stand in Christus?” – Diese geht auf das sehnliche Fragen junger Menschen nach dem “Wer bin ich?” ein. Folglich berührt es letztendlich die Frage nach der Identität in Christus. Dieser Indikativ ist herauszustellen, damit junge Menschen den Reichtum erkennen, den sie in der Lebensverbindung mit Christus haben. Erst daraus wächst der Imperativ, der danach fragt: “Was soll ich tun?” Das beinhaltet z. B., was Gerechtigkeit aus Glauben bedeutet oder wie ein Leben aus dem Geist aussieht. M. E. sind das biblische Basen, die gegenwärtig noch zu wenig gelehrt werden, aber erforderlich sind.⁵⁶¹

Zugleich ist Offenheit und Authentizität der Verkündiger gefragt, denn junge Erwachsene wollen Vorbilder und keine “Glaubenshelden” (Vogt 2002:20), sondern Menschen, die wie sie auf der Suche sind. Daher werden sie von den Predigten am besten erreicht, bei denen der Verkündiger selber ehrlich eingesteht, dass er auch noch Probleme und ebenso Fragen zu den angesprochenen Inhalten hat (:20).⁵⁶²

5.2 Lehrgespräch⁵⁶³

Biblische Inhalte sind ebenso durch Patenschaft, Zweierschaft, Mentoring oder in der seelsorgerlichen Begegnung auf ganz persönliche Weise in Form von Lehrgesprächen vermittelbar.⁵⁶⁴ Es kann sich auch zwischen anleitendem und anzuleitendem Mitarbeiter ereignen bzw. bewusst gesucht werden. Das Lehrgespräch vermittelt wesentliche Grundlagen und Verständnishilfen für den christlichen Glauben. Es wirkt vertiefend und dient als gute

⁵⁵⁸ Vgl. Punkt: 4.4.4.1 Lehrverkündigung.

⁵⁵⁹ Vgl. auch „Freude an Jesus zu machen“ (Böcking 1998:174-175).

⁵⁶⁰ Das gilt ebenso für die Verkündigung in Kleingruppen wie Haus-, Jugend- oder Bibelgesprächskreisen.

⁵⁶¹ Vgl. auch Rush (1990:120-121).

⁵⁶² Das Vorbild der Leiter spielt heute wieder eine besonders starke Rolle, “denn wahr ist für junge Erwachsene das, was sich in ihrem Leben als wahr erweist. Darum schauen sie auch mit einer ganz neuen Sorgfalt auf das Leben der Leiter, prüfen ihre Ehrlichkeit und Authentizität und fragen” (Vogt 2002:20), ob sich denn das, was sie verkündigen, auch in ihrem Leben bewährt (:20).

⁵⁶³ Vgl. Punkt: 4.4.4.2 Lehrgespräch.

⁵⁶⁴ Vgl. Punkt: 3.1.4.3 Kriterien: Lehrgespräch.

Ergänzung zur Lehrverkündigung. Das Lehrgespräch kostet mehr Engagement als die Lehrverkündigung, weil es spontan ist, mehr emotional beteiligt, dafür aber auch junge Menschen tiefer anspricht. Es erlaubt Rückfragen des jungen Erwachsenen und bietet dem Älteren Rückmeldung. Dieses lässt erkennen, was von der zuvor gehörten Verkündigung verstanden wurde.⁵⁶⁵ Daher sind Lehrgespräche nach einem geistlichen Input im kleineren Kreis oder in der Zweierbeziehung angebracht. Die Kleingruppe bietet den Raum, um Verkündigung und vertiefendes Gespräch zu vereinen. Tischgespräche waren nicht nur zwischen Dr. Martin Luther und seinen Studenten gang und gäbe. Auch bereits bei Jesus gehörten sie zu den selbstverständlichen Begegnungen zwischen Schülern und Lehrer, Anzuleitenden und Anleiter. Empfehlenswert ist, wenn Ältere Begegnung und Zeit mit Jüngeren suchen, um sich mit ihnen nach dem Gottesdienst, dem Jugendkreis oder dem Teenkreis über die Inhalte, die gesagt und gehört wurden, auszutauschen. Zudem ist das Lehrgespräch grundlegend in jeder Mentoringbeziehung oder Mitarbeiterbegleitung. Offene Fragen im persönlichen, fachlichen und geistlichen Bereich können auf diese Weise bearbeitet werden.

6. Anleitung und Feedback⁵⁶⁶

In allen Bereichen der Mitarbeiterförderung benötigt es Anleitung.⁵⁶⁷ Sie vollzieht sich u. a. dadurch, dass der anzuleitenden Person gezeigt wird, wie eine Aufgabe praktiziert werden kann, und sie auf eine Möglichkeit zur Hilfe hingewiesen wird. Durch praktische Beispiele kann etwas veranschaulicht werden. Anleitung kann in bestimmten Fällen auch durch Anweisung geschehen. Sie gibt eine Ordnungshilfe für das richtige Verhalten, deren Befolgung vom Anzuleitenden erwartet wird. Durch Rat wird ebenfalls Anleitung vermittelt. Er stellt es dem Anzuleitenden frei, inwiefern er diesen annimmt und sich danach richtet. Das beispielhafte Leben eines Älteren wie auch seine begleitende Unterstützung vermitteln Anleitung. Das kann sich im fachlichen Bereich auf die schrittweise Vorbereitung und Durchführung einer Andacht beziehen oder auf die Art und Weise, wie ein Nachwuchsmitarbeiter einen Teenager wiederum persönlich und geistlich begleitet und berät. Ebenso bedarf es aber auch der Anleitung im persönlichen Bereich, z. B. im Umgang mit Zeit, Geld oder in Konfliktsituationen mit anderen Menschen. Um das Potenzial junger Menschen zu entdecken und zu entfalten bedarf es ebenfalls der anleitenden Hilfestellung.

⁵⁶⁵ Dann kann an den Defiziten noch weitergearbeitet werden (Eims 2005:149).

⁵⁶⁶ Vgl. Punkt: 4.4.5 Anleitung und Feedback.

⁵⁶⁷ Vgl. Punkt: 3.1.4.3 Anleitung.

Nachwuchsmitarbeiter können damit auch die eigene Berufung erkennen.⁵⁶⁸ Nach der Shell-Studie von 2000 fehlt zudem vermehrt die Glaubenspraxis junger Erwachsener. Sie bekommen zwar erzählt, was Glauben ist, aber es wird ihnen nicht gezeigt, wie der Glaube im Alltag gelebt wird. Daher werden zukünftig “Retraiten, Einkehrtage, Bibellese-Workshops, Segensübungen, Gebetstagebücher” (Vogt 2002:20) Patenschaften und Mentoringbeziehungen an Bedeutung zunehmen.⁵⁶⁹

Ein gezieltes und regelmäßiges Feedback dient desgleichen zur Weiterentwicklung des Mitarbeiters. Es ist im Prozess der Anleitung mit einzubinden.

Feedback ist die offene Rückmeldung an einen Mitarbeiter, wie er auf andere wirkt, “d. h. wie sein Verhalten von anderen wahrgenommen wird” (Doppler 2000:256). Es dient der Persönlichkeitsentwicklung, vor allem der Ausbildung der Sozialkompetenz.⁵⁷⁰ Zugleich gibt es Rückmeldung, wie das in der Anleitung vermittelte in der Praxis umgesetzt wurde. Es verhilft zur Standortbestimmung im Förderungsprozess und entspricht dem Wunsch nach Selbstwahrnehmung und Vergewisserung junger Erwachsener. Zu den Regeln für persönliches Feedback zählen:⁵⁷¹

- Gegenseitige Akzeptanz der Persönlichkeit des anderen, da Feedback eine subjektive Wahrnehmung des anderen ist und kein Werturteil gibt. Feedback betrifft somit nicht den Persönlichkeitskern, sondern deren Erscheinungsbild.
- Es ist das, was wahrgenommen wird, zu beschreiben und nicht zu bewerten.
- Zudem ist geraten, immer zuerst positive Rückmeldungen zu geben, damit negative Rückmeldungen leichter akzeptiert und verarbeitet werden können.
- Feedback ist möglichst konkret und nachvollziehbar zu vermitteln. Als hilfreich erweist sich, wenn es mit einem praktischen Beispiel aus der gemeinsamen Arbeit veranschaulicht wird.
- Die Person, die Feedback gibt, sollte Ich-Botschaften geben. Rückmeldung ist direkt und persönlich zu geben, wobei die Person sich auf die eigenen Erfahrungen und Empfindungen bezieht.
- Bei Störungen ist ein “Signal” zu geben, d. h., wer sich verletzt oder durch das Rückgemeldete verunsichert fühlt, teilt dies dem anderen sofort mit, damit darüber geredet werden kann.

⁵⁶⁸ Weiterführende Literatur findet sich u. a. bei Donders (1997), Faix (2003a), Eims (2005:144-145).

⁵⁶⁹ Weiterführende Literatur zur Anleitung im geistlichen Leben findet sich u. a. bei Wolff (2001), Coleman (1991), Foster (1986), Becker (1982), Busch (1962), Anderson und Reese (2000), Stanley und Clinton (1994).

⁵⁷⁰ Vgl. Doppler (2000:256-260).

⁵⁷¹ Die nachfolgenden Regeln wurden aus Doppler (2000:262-263) entnommen.

- Rückmeldungen sind keine Verpflichtungen, sondern “Angebote zur Selbstüberprüfung. Der ‚Empfänger‘ entscheidet selbst, was er aufnehmen und annehmen sowie gegebenenfalls bei sich verändern will und was nicht” (:263).
- Feedback ist vertraulich zu behandeln.

Feedback kann im Team wie in der Mitarbeiterbegleitung praktiziert werden.

7. Übung und Gewöhnung⁵⁷²

Neue evangeliumsgemäße Haltungen zu gewinnen ist das Ziel jeder Nachfolge Christi. Jedoch entstehen sie nicht von allein. Sie bedürfen zunächst einer lehrmäßigen Grundlegung durch Lehrverkündigung und Lehrgespräch, damit es den jungen Menschen ausrichtet und in ihm den Wunsch zur Veränderung weckt. Neue christusgemäße Haltungen einzuüben ist mit Mühe und Ausdauer verbunden. Das sind zwei Komponenten, die jungen Erwachsenen gegenwärtig schwerer fallen als früheren Generationen. Darum bedürfen sie insbesondere die begleitende, korrigierende und ermutigende Unterstützung durch orientierende Persönlichkeiten. Zudem geht es darum, neue Gewohnheiten in der Jüngerschaft einzuüben.⁵⁷³ Konkret geht es u. a. um den Zugang und dem Einüben einer persönlichen regelmäßigen Zeit des Gebetes und der Bibellese. Es beinhaltet somit auch das Einüben von Verbindlichkeiten. Das betrifft z. B. auch den treuen Besuch einer Kleingruppe oder des Mitarbeiterkreises.

Durch eine verbindliche Begleitung über einen längeren Zeitabschnitt können neue Denkweisen und Gewohnheiten entwickelt und vertieft werden. In praktischen Aufgaben der Teenagerarbeit ist Gewöhnung und Übung, zum Beispiel auf das Vorbereiten und Halten einer Andacht⁵⁷⁴ oder die Verbesserung der Teamfähigkeit des jungen Menschen zu übertragen. Übung vollzieht sich schlichtweg durch die Praxis dessen, was trainiert werden soll oder theoretisch zuvor in einem Grundkurs vermittelt worden ist. Darum geschieht ein Großteil der Übung in der normalen Durchführung der Aufgaben, die sich in der Teenagerarbeit bieten. Hier ist darauf zu achten, dass Mitarbeiter die nötige Herausforderung erhalten, damit sie neue Dispositionen entwickeln können.

⁵⁷² Vgl. Punkt: 4.4.6 Übung und Gewöhnung.

⁵⁷³ Folglich geht es nicht zuerst um Programme, sondern Gewohnheiten in der Jüngerschaft einzuüben. Es müssen darum Ideen entwickelt werden, wie das Einüben trainiert werden kann. Weitere Anregungen finden sich bei Fields (2000:161).

⁵⁷⁴ Oder Bibelarbeit.

7.1 Memorieren⁵⁷⁵

Die Forschung bestätigt, dass die Erinnerung an auswendig gelernte Bibelworte auf Mitarbeiter ermutigende Auswirkungen zeigen. Sie bieten diesem einen Fundus an Bibelwissen von Zusagen Gottes und orientierenden Worten, an denen er sich im Alltag ausrichten kann. Ebenso sind sie in der Teenagerarbeit beim Halten von Andachten und Bibelarbeiten, im Gebet oder bei einer Segenshandlung spontan einsetzbar. Auch stärken sie den Mitarbeiter in Anfechtungen. Das Auswendiglernen von christlichen Liedtexten wird jedoch als leichter lernbar erlebt. Sie haben einen größeren Einfluss auf Nachwuchsmitarbeiter von 18 bis 22 Jahren. Das bestätigt den Wert christlichen Liedgutes, das dem Lebensgefühl junger Erwachsener gemäß biblische Inhalte vermittelt und durch wiederholtes Singen oder Hören auswendiglernen lässt. Die Offenheit junger Menschen für das Medium der Musik lässt sich darum gut nutzen.⁵⁷⁶

Der Zugang zum Memorieren von Bibelworten ist dagegen heute wenig ausgeprägt und stellt einen Mangel dar.⁵⁷⁷ Es ist nach Wegen zu suchen, um Nachwuchsmitarbeiter zu ermutigen und zu motivieren, sich in dem Bereich neu herausfordern zu lassen. Auf diese Weise können neue Erfahrungen mit der Kraft des Wortes Gottes gemacht werden, das sich als geistliches Kampfinstrument und als lebendig und stark vorstellt.⁵⁷⁸ Auswendiglernen erfordert wiederholendes Einüben. Dabei sind Lernsysteme hilfreich, z. B. bietet www.bibelvers.de kostenlos ein bewährtes System an, das mit einem besonderen Karteikastensystem arbeitet. Es benötigt einen täglichen Zeitaufwand zum Wiederholen von ca. 5 bis 15 Minuten.⁵⁷⁹ Eine Vorstufe des Memorierens ist die Meditation von Bibelworten (Printz 1996:207). Sie dient desgleichen als Vorbereitungsform der zu memorierenden Schriftworte.

⁵⁷⁵ Vgl. Punkt: 4.4.6.1 Memorieren.

⁵⁷⁶ Im gemeinsamen Singen und Musizieren, Hören christlicher Popmusik sowie im gemeinsamen Lobpreis.

⁵⁷⁷ Es ist im NT festzustellen, dass das Hören und das Behalten oder Bewahren an verschiedenen Stellen vor dem Verstehen aufgeführt wird (Lk 8,15; 11,28; Off 1,3). Das kann den Pädagogen zum einen ermutigen, auch biblische Wahrheiten zu vermitteln, die noch nicht (vollkommen) verstanden werden. Zum anderen schließt es ein, die Botschaft über ein gemeinsames Auswendiglernen von Bibelworten zu erschließen. Diese Art des Auswendiglernens hat somit ein „Inwendiglernen“ zum Ziel, wie es der englische Ausdruck mit „learning by heart“ besser beschreibt (Printz 1996:165).

Zum Dritten kann der oben betonte Schwerpunkt auf das Hören und Bewahren ermutigen, Glaubensvollzüge in der Hoffnung anzuleiten und einzuüben, dass sie über die „Hände zum Herzen und zum Verstand vordringen“ (:165).

⁵⁷⁸ In Epheser 6,12 wird es als Schwert des Geistes beschrieben. Jer. 23,29 beschreibt das Wort Gottes als ein Feuer und einen Hammer der Felsen zerschmeißt.

⁵⁷⁹ „300 Bibelverse werden in ca. 3 Jahren durchgearbeitet. Je nach Lerngeschwindigkeit sollen pro Monat ca. 10 Verse gelernt werden. Die Bibelverse werden nach einem systematischen Plan auswendig gelernt und wiederholt. Der Teilnehmer ist nach ca. 3 Jahren in 300 Bibelversen gegründet und besitzt somit die beste Grundlage und Basis für Mission, Zeugnis und geistlicher Kampfführung. Der Lernerfolg ist nach diesem System auch für schlechte Auswendiglerner gegeben. Gelernt wird nach besonderem Karteikartensystem in 8 Bänken. Täglicher Zeitaufwand zum Wiederholen ca. 5-15 Minuten“ (www.bibelvers.de 2006:4). Die ausführliche Systembeschreibung siehe unter: <http://www.bibelvers.de/html/bibelverse.html>.

7.2 Gaben erkennen und trainieren⁵⁸⁰

Die empirische Studie verdeutlicht, dass Begabungen zunächst durch schlichtes Ausprobieren von unterschiedlichen Aufgaben erkannt werden können. Das geschieht u. a. indem die Person feststellt, dass ihr bestimmte Tätigkeiten leichter fallen als andere und besondere Freude bereiten. Durch Praxiserfahrungen bestätigen sich eventuell Begabungen, die bereits bekannt waren, andere jedoch werden dem Mitarbeiter gegebenenfalls erstmals bewusst. Auf seine Begabungen kann der Mitarbeiter auch durch andere Teammitglieder hingewiesen werden, die solche in der Zusammenarbeit erkennen und ihm rückmelden. Ergänzend dazu ist es möglich, in einer Mitarbeiterbegleitung näher auf das Persönlichkeitsprofil des jungen Erwachsenen einzugehen. Das kann durch unterschiedliche Ermittlungsinstrumente, wie z. B. einem Gabentest oder Persönlichkeitstest, durchgeführt werden. Sie bieten Hilfen, damit Gaben, Talente und Veranlagungen des Nachwuchsmitarbeiters erkannt werden, um sie dann gezielt fördern und trainieren zu können.⁵⁸¹ Ziel des Trainings sind immer zwei Dinge: Zum einen will es das Selbstbewusstsein des Nachwuchsmitarbeiters stärken, indem er seine Gaben und Grenzen einzuschätzen lernt. Zum anderen fordert es die Selbstverantwortung des jungen Erwachsenen heraus, indem er die Entscheidung trifft, anderen mit seiner Gabe zu dienen und seinen Einsatz zu bringen (Donders 2001:127-129).

Des Weiteren spricht die Forschung das Verhältnis zwischen Begabung und der Beziehung zu den Teilnehmern der Teenagerarbeit an. Dabei stellt sie fest, dass z. B. die Fähigkeit zu verkündigen nicht ausreicht, um Teenagern positiv das Evangelium zu vermitteln, wenn die gute Beziehung zu ihnen fehlt. Folglich bilden erfolgreiche Beziehungen die Basis für eine fruchtbringende Verkündigungsarbeit. Dennoch schließen sich Begabung und gute Beziehungen nicht gegenseitig aus. Vielmehr ergänzen und verstärken sie einander. Es ist in der Mitarbeiterförderung darum an der Beziehungsfähigkeit der Nachwuchsmitarbeiter zu arbeiten und ihre Begabungen zu fördern.

Die Untersuchung verdeutlicht ferner, dass Teamarbeit insbesondere eine gabenorientierte Mitarbeit fördert. Jedoch birgt sie gleichzeitig die Gefahr, dass sich Mitarbeiter einseitig entwickeln und zu sehr auf ihre Gaben spezialisieren. Darauf ist in der Weise zu reagieren, dass Aufgabenfelder bei Bedarf auch gewechselt werden können bzw. Teammitglieder sich

⁵⁸⁰ Vgl. Punkt: 4.4.6.2 Gaben erkennen und trainieren.

⁵⁸¹ Beispiele für unterschiedliche Gabentests und Persönlichkeitsprofile finden sich bei Donders (1997:57-77). Zudem behandelt er in dem Zusammenhang die Fragen der natürlichen Motivationsfähigkeit sowie übernatürliche Fähigkeiten. Vgl. auch „Das Potential erkennen“ (Donders 2001:52), „Das Potential erfassen“ (:57).

bewusst auch in Bereichen ausprobieren können, in denen sie bisher noch nicht viel Erfahrungen gesammelt haben.⁵⁸²

8. Fördern und Fordern

Die Empirie zeigt, dass Fördern und Fordern⁵⁸³ in enger Verbindung miteinander stehen. Das Verhältnis zueinander muss ausgewogen sein. Dazu ist die Grenze zwischen Herausforderung und Überforderung zu wahren. Jedoch ist Herausforderung nötig, damit Nachwuchsmitarbeiter neue Schritte wagen und sich entwickeln lernen. Die Kunst besteht zum einen darin, dass der Anleiter immer weniger selber tut und dem Mitarbeiter zunehmend an Gestaltungsfreiheit übergibt. Andererseits ist das wohldosiert zu gestalten und die notwendige Unterstützung zu geben.⁵⁸⁴ Es ist wichtig, den Anzuleitenden gut zu kennen, um seine Fähigkeiten richtig einzuschätzen, um ihn zu fordern und dadurch zu fördern. Auf diese Weise können alle Maßnahmen auf dessen individuelle Lernkurve ausgerichtet werden (Doppler 2000:117). Konkret bedeutet das, einen “gesunden Druck” (Eims 2005:145) zu erzeugen. Das geschieht, wenn der Mitarbeiter etwas mehr anstrebt als das, wovon er weiß, dass er es leisten kann” (:145). Eine gute Herausforderung ist infolgedessen, dem anderen eine Aufgabe anzuvertrauen, die “jenseits der eigenen gegenwärtigen Fähigkeiten und Kapazitäten” liegt (:146).

9. Seelsorge⁵⁸⁵

Die These, dass Jugendliche gravierende Probleme vorwiegend mit sich selbst ausmachen wollen und zu deren Lösung weder Gleichaltrige noch Erwachsene hinzuziehen, wird bedingt durch die qualitative Untersuchung bestätigt.⁵⁸⁶ Dennoch zeigt die Studie eine Offenheit und Sehnsucht junger Menschen, sich über innere Fragen und Zweifel mit Gleichaltrigen und Älteren auszutauschen. Dazu ist wiederum eine Vertrauensbeziehung vonnöten. Sie kann zwischen anzuleitendem Mitarbeiter und älterem Mitarbeiter entstehen. Hierzu ist an einer förderlichen und vertraulichen Beziehung zu arbeiten. Dies ist ebenso auf die

⁵⁸² Diese Verfahrensweise ist zuvor im Team zu kommunizieren, damit ein Verständnis dafür entwickelt wird.

⁵⁸³ Im Sinne von Herausfordern.

⁵⁸⁴ Unterstützung hat immer zum Ziel das Team oder die einzelne Person selbstständig und handlungsfähig zu machen (Doppler 2000:161).

⁵⁸⁵ Vgl. Punkt: 4.4.7 Seelsorge.

⁵⁸⁶ Vgl. Punkt: 1.5.3.3 Späte Adoleszenz bzw. Postadoleszenz (18- bis 22-Jährige).

Mitarbeiterbegleitung oder Mentoring-Beziehung zu übertragen, in der sich vornehmlich auch seelsorgerliche Gespräche anbieten.⁵⁸⁷

*10. Ermutigung*⁵⁸⁸

Ermutigte Mitarbeiter haben Kraft und Motivation Neues zu wagen und auszuprobieren. Dies bezieht sich auch auf den Mut, neue Schritte im Glauben zu wagen, die Veränderungsprozesse im geistlichen Leben fordern. Ebenso lässt sich das auf die persönliche Reifung und ein fachliches Vorankommen übertragen. Ermutigung geschieht u. a., wenn einem das Ziel und die Bedeutung dessen, was man tut immer wieder vor Augen geführt wird.⁵⁸⁹ Dem Mitarbeiter muss deutlich werden, dass sein Einsatz und das Leben in der Nachfolge wichtig ist und Gott ihn für andere gebrauchen will.⁵⁹⁰ Das einflussreichste Motivations- und Ermutigungsinstrument ist darum das Wort Gottes selbst (Rush 1990:120-121). Es macht göttliche Zusagen und stellt den Wert des Menschen heraus. Es beauftragt zum missionarischen und diakonischen Dienst an Menschen und spricht die Hilfe und Gegenwart Christi zu. Ebenfalls vermittelt es bei Versagen die Hoffnung auf einen immer wieder neu währenden Anfang durch Vergebung. Anleiter können Nachwuchsmitarbeitern aus der Bibel Ermutigung und Beistand Gottes zusprechen und sie bei Versagen, auf die vergebende Gnade Jesu hinweisen.

Ermutigung steht zudem in enger Beziehung zu vertrauensbildenden Maßnahmen. Es schließt u. a. den regelmäßigen Kontakt zwischen anleitendem Mitarbeiter und Nachwuchsmitarbeiter ein. Dazu gehört auch der Austausch in der Mitarbeiterbesprechung. Anerkennung und Unterstützung bei entstehenden Problemen tun ihr Übriges. Ebenso besteht der Bedarf, dass dem jungen Erwachsenen etwas zugetraut wird und ihm Herausforderungen angeboten werden. Die Untersuchung macht deutlich, dass eine partnerschaftliche Zusammenarbeit dem Gegenüber Anerkennung und Achtung vermittelt. Darum zeigt sie aufmunternde und motivierende Wirkungen. Folglich hat eine dem Nachwuchsmitarbeiter kooperativ zugewandte Haltung, die positiv herausfordert und Fortschritte großzügig und ehrlich lobt, ermutigende Kraft, die den Mitarbeiter zusätzlich motiviert (Herrmann 1991:38).⁵⁹¹

⁵⁸⁷ Vgl. auch „Handbuch Jugendseelsorge“ (Mc Dowell & Hostestler 1998).

⁵⁸⁸ Vgl. Punkt: 4.4.8 Ermutigung.

⁵⁸⁹ Wenn der Mensch nicht mehr weiß, warum oder wozu er sich einsetzt, verliert er die Motivation dazu (Rush 1990:122).

⁵⁹⁰ Mt 4,19 besagt, dass Christus seine Nachfolger zu Menschenfischern machen will.

⁵⁹¹ Die Kraft positiver Motivation (Herrmann 1991:37-38).

11. Ermahnung⁵⁹²

Probanden der qualitativen Forschung bestätigen, dass es einer vertrauten Beziehung bedarf, um Ermahnung auszusprechen, die vom Gegenüber als Hilfe angenommen wird. Dies unterstreicht, dass Ermahnung oder Tadel nicht öffentlich, sondern allein unter vier Augen geschehen sollte. Tadel ist sehr persönlich und sollte dem anderen die Möglichkeit geben, sich zu rechtfertigen und das Fehlverhalten zu erläutern. Das ist nahezu unmöglich, wenn andere Menschen dabei sind. Folgende Anregungen zur konstruktiven Ermahnung liegen nahe:

1. Es ist nicht sofort zu ermahnen, aber bald, innerhalb weniger Tage (Donders 2001:119).
2. Wichtig ist es zuerst zu fragen, wie es zu dem Fehler gekommen ist, denn wenn dieser nicht beabsichtigt war, ist er nicht zu tadeln (:119).
3. Ermahnung sollte konkret an einem Beispiel erfolgen (:119).
4. Tadel ist kurz zu nennen, wobei auch eigene Gefühle gezeigt werden dürfen, wenn die ermahnende Person selbst verletzt wurde, indem z. B. über sie gelästert wurde (:119).
5. Es ist angebracht, den anderen dann um einen Lösungsvorschlag zu bitten, damit er nach der Ermahnung in seiner Selbstachtung gestärkt wird. Auf diese Weise wird er herausgefordert selber anzugeben, wie er die Situation und das eigene Verhalten ab dem gegenwärtigen Zeitpunkt verändern will (:119).
6. Schließlich sollte das Vertrauen zu dem Mitarbeiter neu bestätigt werden (:119).

Wenn Versagen vorliegt, sollte immer nur das Problem, niemals aber die Person angegriffen werden. Den Charakter eines anderen anzugreifen führt allein zu Konflikten und mindert die Motivation (Rush 1990:124). Vielmehr ist es wichtig, sich auf die objektiven Gesichtspunkte einer schlechten Leistung zu konzentrieren (Rush 1990:123). Dieses Verhalten führt zu gewinnbringenden Ergebnissen.

12. Patenschaft⁵⁹³

Mit Patenschaften sind u. a. Beziehungen zwischen älteren Mitarbeitern oder Gemeindegliedern, die nicht mehr im aktiven Dienst tätig sind, und Nachwuchsmitarbeitern angesprochen. Sie gestalten sich durch regelmäßige Fürbitte für einen Mitarbeiter der

⁵⁹² Vgl. Punkt: 4.4.9 Ermahnung.

⁵⁹³ Vgl. Punkt: 4.4.10 Patenschaft.

Teenagerarbeit und gelegentlichen Austausch mit diesem. Auf diese Weise entsteht ein näheres Kennenlernen. In einer Patenschaft geht es nicht in erster Linie um die „Vermittlung von Kenntnissen und Fähigkeiten, sondern um Interesse an der Entwicklung der ganzen Person“ (Hörnigke 2006:113). Voraussetzung ist also ein lebhaftes und ehrliches Interesse an der jüngeren Generation und an den Fragen, die sie bewegt und was sie lebt. Es geht darum, die jungen Menschen ihr Lebens-Konzept machen lassen zu können „und ihnen dennoch nahe zu sein“ (:115). Dementsprechend handelt es sich um ein Stück geistliche Elternschaft. Sie ist eine wichtige Aufgabe im Reich Gottes. Zu ihr sind Alleinstehende ebenso berufen wie verheiratete Christen (:117). Patenschaften sind aber im CVJM nicht nur auf die ältere Generation zu beschränken. Ebenso können Jüngere anderen ein „mütterlicher oder väterlicher Freund“ (:117) werden. Durch solche Verbindungen erfährt der Mitarbeiter Stärkung, Hilfe und eine persönliche Beziehung zur Erwachsenengemeinde. Patenschaften stellen eine Brücke zwischen den Generationen dar. Sie sind bewusst zu gestalten, indem regelmäßige Treffen vereinbart werden, damit Beziehungen wachsen können. Vielleicht ist ein Besuch einmal im Monat zum Essen, Kaffee trinken oder einer anderen einladenden Gelegenheit einzurichten.⁵⁹⁴

13. *Mentoring*⁵⁹⁵

Die empirische Studie legt die Entwicklung einer Kultur der Mitarbeiterbegleitung innerhalb eines CVJM-Ortsvereins nahe. Sie lässt es folglich als selbstverständlich erscheinen, dass jeder Mitarbeitende Begleitung erfährt, was zum Abbau von Hemmschwellen führt. Zudem ist Mitarbeiterbegleitung ausreichend positiv durch Vorstand und anleitende Mitarbeiter zu kommunizieren, damit junge Erwachsene in der Begleitung eine Chance der persönlichen Weiterentwicklung erkennen und sich darauf einlassen. Dabei ist wichtig, dass ihnen ein partnerschaftliches und kooperatives Profil angeboten und vermittelt wird. Unterschiedliche Begleitungsprofile bieten sich für verschiedene Altersgruppen an.⁵⁹⁶ Dabei ist eine vertraute Beziehung als Ausgangspunkt einer fruchtbringenden Begleitung vonnöten.

Mitarbeiterbegleitung kann ebenso durch Mitarbeiter außerhalb des Teams wie auch durch Mitarbeiter innerhalb⁵⁹⁷ des Teams geschehen. Eine Begleitung durch eine Person außerhalb

⁵⁹⁴ Vgl. Böcking (1998:176) spricht von einer Art „Zweierschaft“ von Älteren zu Jüngeren. Vgl. auch Fields (2000:370).

⁵⁹⁵ Vgl. Punkt: 4.4.11 Mentoring.

⁵⁹⁶ Vgl. Punkt: 5.5.2.4 Gezielte Förderung. Bei jüngeren Mitarbeitern in der Einstiegsphase steht das Moment der Anleitung im Vordergrund. Bei erwachsenen und berufenen Mitarbeitern wird auf partnerschaftliche Weise begleitet.

⁵⁹⁷ Es konvergiert mit dem internen Mentoring der Unternehmensführung (Haasen 2001:41).

des Mitarbeiterteams hat die nötige Distanz, um Sachverhalte von außen zu betrachten und somit objektiver zu beurteilen. Diese Art der Förderung vollzieht sich vornehmlich kognitiv in Form von regelmäßigen Gesprächen. Sie arbeitet u. a. reflektierend. Die Begleitung innerhalb des Teams bietet eine größere Chance, Lernen durch Nachahmung zu ermöglichen und dabei, durch das Vorbild des anleitenden Mitarbeiters, im ganzheitlichen Sinn zu prägen. Das Moment des gemeinsamen Erlebens bietet einen vertiefenden Einfluss.⁵⁹⁸ Es schließt neben der kognitiven auch die Handlungsebene ein.

Mitarbeiterbegleitung vollzieht sich im Prozess. Sie sollte darum immer wieder darauf geprüft werden, ob sie noch zur weiteren Förderung des Mitarbeiters dient. Es empfiehlt sich, in der Begleitung einen bewussten Beginn und ein klares Ende zu markieren.⁵⁹⁹ Letzteres wird erforderlich, wenn die Begleitung nach einem durchschrittenen Reifeprozess eine andere weiterführende Mitarbeiterbegleitung nötig macht. So eröffnet sie die Chance für eine weiterführende Begleitung mit einer anderen Person, die unter Umständen auf einer anderen Ebene eingegangen werden kann.⁶⁰⁰

Des Weiteren zeigt die qualitative Untersuchung, dass junge Erwachsene, die selbst positive Erfahrungen in der eigenen Mitarbeiterbegleitung gemacht und dabei auch einen geistlichen Entwicklungsprozess durchschritten haben, von innen her motiviert sind. Sie wollen Jüngeren etwas von den guten Erfahrungen weiter geben, die sie selbst in ihrem Glaubensleben gemacht haben.⁶⁰¹ Nachstehend werden zwei bekannte Mentoring-Konzepte und weitere Aspekte zur Fragetechnik vorgestellt, die konkrete Anregungen für die Praxis vermitteln.

⁵⁹⁸ Eine Parallele findet sich im Mentoring innerhalb der Personalentwicklung. Es wird mit „On-The-Job-Training“ (Haasen 2001:41) bezeichnet.

⁵⁹⁹ Vgl. „Den Zeitraum der Beziehung bestimmen“ (Faix 2003a:61). Ein freundschaftliches Verhältnis ist auch nach der offiziellen Begleitungszeit anzustreben.

Gängige Mentoringpraxis aus dem Management findet sich u. a. bei Haasen (2001). Das GROW-Modell von Whitmore (2001:59) ist hier ebenfalls zu nennen.

Außerdem wenden die nachstehenden Autoren Mentoring im Blick auf den die Gemeinde betreffenden Kontext an. Sie sehen darin eine Methode, um Persönlichkeitsbildung, Ausbildung von Fähigkeiten und geistliches Wachstums zu fördern. Ihre Vertreter sind u. a.: Stanley und Clinton (1994), Anderson und Reese (2000), Kreider (2002) und Faix (2003a). Das 5R-Modell von Logan (2003:38) bietet sich ebenfalls an. Es beinhaltet die Schritte: Relate (Beziehung), Reflect (Reflexion), Refocus (Zielsetzung), Recourse (Ressourcen), Review (Auswertung).

⁶⁰⁰ Vgl. Begleitung im Helferstatus, die noch mehr anleitend und führend ausgerichtet ist und eine(r) Begleitung als fortgeschrittener Mitarbeiter, welche sich vermehrt partnerschaftlich gestaltet.

⁶⁰¹ Hier zeigt sich der Beginn von Multiplikation.

Das 5R-Modell von Robert Logan

Das 5R-Modell⁶⁰² erfasst sehr anschaulich die „Situation und das persönliche Leben eines Menschen“ (Faix 2003a:86). Mentoring vollzieht sich zwischen diesen beiden Bereichen mit den 5 Elementen (Logan 2003:38):

Relate (Beziehung), Reflect (Reflexion), Refocus (Zielsetzung), Recourse (Ressourcen), Review (Auswertung). Die Bedeutung der 5R's wird in der unten stehenden Tabelle stichpunktartig aufgefächert:

Beziehung:	Eine Mentoring-Beziehung wird eingegangen und die Regeln des Ablaufes gemeinsam bestimmt (:38).
Reflexion:	„Schlüsselthemen“ (:38) werden gesucht und bearbeitet.
Zielsetzung:	Vordringliche Ziele, wie die daraus zu erfolgenden Handlungsschritte, werden bestimmt (:38).
Ressourcen:	Es wird „Unterstützung und Ermutigung“ (:38) angeboten.
Auswertung:	Sie beinhaltet das Feiern von Erfolgen, die Fehleranalyse und das kritische Reflektieren von Plänen (:38).

Tabelle 29: 5R-Modell von Robert Logan

Zuerst hilft der Mentor dem Mentoranden⁶⁰³ das eigene Leben zu reflektieren. Denn es kann auf kein Ziel zugesteuert werden, solange der eigene Ausgangspunkt nicht bekannt ist. Daher hilft ein guter Mentor einem anderen Menschen, die „rote Standortmarke seines Lebens“ (Logan 2003:20) zu erkennen.

Diese ist der Ausgangspunkt, um sich daraufhin erneut auf Ziele,⁶⁰⁴ die eigene Berufung und den Willen Gottes auszurichten (Faix 2003a:86). In dem Prozess wird auf mögliche Ressourcen hingewiesen. Dies können andere Menschen sein, aber auch Bücher, Seminare,

⁶⁰² Das 5R-Modell legt Logan seinem Buch „Das Coaching 1x1: Basiswissen & Alltagstipps“ (2003) zugrunde. Seine Coachingdefinition fordert darin nicht das Merkmal der Professionalität. Vielmehr geht Logan davon aus, dass es sich in der christlichen Gemeinde bei Coaches und Trainern nicht um Spezialisten handelt (Logan 2003:17). Seine Position entspricht in diesem Punkt nicht der Begriffsbestimmung von Coaching, wie sie in der vorliegenden Arbeit vertreten wird (Haasen 2001:240) (vgl. Punkt: 3.4.3 Christopher Rauen (1999) – Coaching, Begriffsbestimmung Coaching). Logans Verständnis von Coaching nähert sich deshalb in diesem Aspekt dem des Mentoring an. Ebenso ist seine Zielvorstellung mit dem geistlichen Mentoring übereinstimmend. Er möchte durch seine Tätigkeit anderen Menschen helfen, ihre Berufung zu erkennen, und die von Gott gegebenen Talente zu entfalten (Logan 2003:17). Es ist festzustellen, dass Logans Ansatz sich fast ausschließlich auf eine Fragetechnik beschränkt (:77). In diesem Punkt unterscheidet sich seine Methodik von der des Mentoring, welche auch den Rat und die Erfahrung des Beraters zulässt und wünscht (vgl. Punkt: 3.4.4 Nele Haasen (2001) – Mentoring, Eine Definition). Dennoch ist das Konzept des „5R-Modells“ (:38) als Raster für das Mentoring gut geeignet, da es die gleichen Grundmerkmale aufweist.

⁶⁰³ Mentorand und Mentee werden synonym verwendet.

⁶⁰⁴ Vgl. Fischer-Epe: Es geht in dem Prozess um persönliche „Standortbestimmung, Entwicklung von Visionen und Formulierung von Zielen“ (2003:21).

Material, usw. (:86). Dabei festigt sich die Beziehung zwischen Mentor und Mentee. Der Verlauf wird durch gezielte Fragen geleitet, die dem Mentee helfen, eigene Antworten zu finden. Das bewusste Fragenstellen und Zuhören bietet die Grundlage der Beziehung (Logan 2003:45).⁶⁰⁵

Darüber hinaus kann die „Fragetechnik“ bei Bedarf durch Erfahrungsberichte oder Anmerkungen des Mentors ergänzt werden.⁶⁰⁶

Auswertend schließen folgende Fragestellungen den Verlauf ab:

- Was ist gut gelaufen (Logan 2003:127)?
- Was ist schlecht gelaufen (:130)?
- Was lernte der Mentorand daraus (:132)?
- Wo ist Veränderung geboten (:133)?
- Was ist der nächste Schritt in der Mentoring-Beziehung (:139)?

Nach Logan (2003) gehört in dieses Feld mit hinein, dass sich der Mentor vom Mentee von Zeit zu Zeit beurteilen lässt (:140). Werden Ziele erreicht, gehört in den Bereich der Auswertung, diese auch bewusst zu feiern (Logan 2003:125).

In kurzen Zügen wird anschließend ein weiteres Konzept vorgestellt. Es handelt sich um das GROW-Modell von Whitmore (2001).

⁶⁰⁵ Durch aktives Zuhören wird dem Gegenüber die Möglichkeit gegeben, sich über eigene Ziele Klarheit zu verschaffen (:45). Es steckt eine Kraft im bewussten Zuhören (:46). Es ist die Kunst zu versuchen, das zu verstehen, was der andere sagen will (:46). Die Person, die von sich erzählt, lernt hier nicht durch den Rat des Gegenübers, sondern durch das eigene Erzählen. Es ist ein lautes Aussprechen von dem, was sie während des Redens beginnt an sich zu erkennen (:46). Die Strategie zeigt sich folgendermaßen: Der Mentor fasst das Gehörte zusammen und bittet sein Gegenüber mehr zu berichten. Dem Erzählenden wird so sein eigener Schatz an Erkenntnissen verdeutlicht. Siebzig bis achtzig Prozent der einzelnen Gesprächseinheit wird somit vom Betreffenden selbst zur Problemlösung eingesetzt (:48). Da das richtige Zuhören für den erfolgreichen Gesprächsverlauf so bedeutsam ist, folgt eine kurze Übersicht über die Grundregeln des richtigen Zuhörens.

Die Grundregeln des Zuhörens (:49) sind: sich zu konzentrieren (:49); das Gehörte zusammenzufassen (:49); den Mentoranden einzuladen mehr zu erzählen (:49); sein Gegenüber ernstzunehmen (:50) und zu klären, ob man es bisher richtig verstanden hat (:50).

⁶⁰⁶ Anregungen zu weiteren hilfreichen Fragen und Fragetechniken zum Mentoring finden sich sowohl bei Logan (2003:177) als auch bei Whitmore (2001:42ff.).

Das GROW-Modell von Whitmore

Als effektive Gestaltungshilfe für die einzelnen Mentoring-Sitzungen bietet sich das Modell von Whitmore an. Es besteht aus einer Fragenfolge, die auf vier Bereiche eingeht (Rauen 1999:177). Das GROW-Modell von Whitmore⁶⁰⁷ (2001: 59) ist eines der bekanntesten Konzepte (Faix 2003a:84). Gleichzeitig ist es auch sehr einprägsam (:84). Die Grundlagen seines Entwurfs befassen sich mit der Zielfestlegung für die einzelnen Treffen, wie auch mit den kurz- und langfristigen Zielen des Prozesses. Die Festlegung des ZIELS wird bezeichnet als „GOAL setting“ (Whitmore 2001:57). Im zweiten Schritt wird die Prüfung der REALITÄT vollzogen, um die gegenwärtige Situation wahrzunehmen. Es ist das sogenannte „REALITY checking“ (:57). Als dritten Schritt empfiehlt Whitmore alternative Strategien, die sogenannten „OPTIONS“ (:58), zu prüfen. Im letzten Schritt geht es um das: „WAS muß (sic!) WANN von WEM getan werden“ (:58). Ebenso geht es um den WILLEN dazu, es auch umzusetzen (:58). Im Folgenden soll dies in einfacher Form demonstriert werden:

GROW	→	Goals	Ziel	Was wollen Sie?
		Reality	Realität	Was geschieht gerade?
		Options	Optionen	Was könnten Sie tun?
		Will	Wille	Was wollen Sie tun?

Whitmore weist darauf hin, dass die GROW-Folge einem Kreislauf unterliegt. Er schreibt: „Bis man die REALITÄT genauer untersucht hat, kann man vielleicht nur ein vages ZIEL formulieren. Dann muss man noch einmal zurückgehen und das Ziel viel präziser definieren, bevor man weitermacht“ (:59). D. h., dass selbst ein deutlich beschriebenes „AnfangsZIEL“ (:59) als falsch oder ungeeignet erkannt werden kann, wenn die „REALITÄT“ (:59) sich anders zeigt als erwartet. Diese Erkenntnis hat zur Folge, dass nachher erst einmal wieder zurückgegangen werden muss, um das Ziel genauer abzustecken. Erst dann kann wieder in der geplanten Weise vorangeschritten werden. Sind die „OPTIONEN“ (:59) herausgearbeitet, muss zuerst überprüft werden, ob sie den Mentee tatsächlich dem gewünschten Ziel näher bringen. Anschließend kann nun nach dem „WANN“ (:59) und „WAS“ (:59), also nach der konkreten Umsetzung, gefragt werden.⁶⁰⁸

⁶⁰⁷ Das GROW-Modell hat seinen Ursprung im säkularen Bereich der Coaching-Literatur. Es wurde von Whitmore in seinem Buch: „Coaching für die Praxis“ (2001) veröffentlicht. Darin schreibt der Autor, dass er der Begrifflichkeit des Coaching ebenso Elemente des Mentoring zuordnet (:18). Whitmore macht deutlich, dass es ihm nicht so sehr auf die richtige Definition ankommt, sondern vielmehr auf die Anwendung der herausgearbeiteten Prinzipien (:18). Es zeigen sich damit Unschärfen in der Verwendung der Begrifflichkeit (Rauen 1999:138). Rauen (1999) betont: Das GROW-Modell hat seine Stärke in der „inhaltlichen Gestaltung und in der Zielsetzung“ (:138) der konkreten Mentoring-Sitzung. Obwohl das Modell aus dem Bereich des Coaching stammt, ist es für Mentoring geeignet, da es die gleichen Grundelemente beinhaltet (vgl. auch „Das 5R-Modell“ von Logan).

⁶⁰⁸ Eine kurze Veranschaulichung zur Umsetzung von dem GROW-Modell findet sich bei Faix (2003:84f.).

Aspekte zur Fragetechnik

Die Funktion von Fragen

Die Antworten des Mentoranden zeigen dem Mentor häufig, in welche Richtung die nächsten Fragen gehen sollten. Gleichzeitig kann er durch sie erkennen, ob sich der Mentee auf einem „produktiven oder zweckentsprechenden Weg befindet“ (Whitmore 2001:43).

Fragewörter

Geeignete Fragewörter sind: Was, wann, wer, wie viel, Das Fragewort „Warum demotiviert“ (Whitmore 2001:44), da es oftmals Kritik beinhaltet und eine „Verteidigungshaltung“ hervorruft (:44). Darum umschreibt man WARUM-Fragen besser durch „Was waren die Gründe...?“ und WIE-Fragen durch „Was sind die Schritte...?“ (:44). Dadurch erhält man bezeichnendere und sachlichere Antworten.

Offene Fragen

Wichtig ist es, „offene Fragen“ (:46) und nicht „geschlossene Fragen“ (:46) zu stellen.⁶⁰⁹ Offene Fragen sind wesentlich effektiver, um im Mentoring-Prozess das Bewusstsein für eine Sache zu erzeugen sowie Verantwortlichkeit beim Mentoranden zu wecken (:46).

Auf Details konzentrieren

Es ist wichtig, zuerst durch Fragen ein breiteres Spektrum zu öffnen und dann zunehmend ins Detail zu gehen. Diese Vorgehensweise vergrößert die Konzentration des Mentee, weil sie das Interesse wach hält (:44). Ziel ist es, verborgene Faktoren, die wichtig sein könnten, auf diese Weise erkennbar zu machen (:45).

Interessengebiete des Mentoranden beachten

Es sollte immer dem Gedankengang des Mentee gefolgt werden, nicht dem des Mentors.

Es kann paradoxerweise auch wichtig sein, sich auf Aspekte zu konzentrieren, denen der Mentorand ausweichen möchte. Um nicht das Vertrauen und das Verantwortungsbewusstsein

⁶⁰⁹ „Offene Fragen“ eröffnen einen Antwortraum, der nicht schlicht mit Ja oder Nein beantwortet werden kann. Die sogenannten Fragewörter (s. o.) rufen „offene Fragen“ hervor. Dagegen können „geschlossene Fragen“ nur mit Ja oder Nein beantwortet werden.

des Mentee zu beeinträchtigen ist es ratsam, sich zunächst durch eine Feststellung oder nachfolgende Frage vorzutasten: „Ich merke, dass Sie... nicht erwähnt haben... Gibt es irgendwelche Gründe dafür?“ (:45).

Antworten beachten

Whitmore rät: „Der Frageprozeß (sic!) muss spontan ablaufen. Fragen, die man sich vorher zurechtgelegt hat, unterbrechen den Fluß (sic!)“ (:51). Sie folgen nicht dem Interesse des Ratsuchenden. Wenn sich der Mentor die nächste Frage überlegt, während der Mentorand spricht, wird dieser bemerken, dass er nicht wirklich zuhört. Es ist besser, ihn zunächst ganz anzuhören und dann, wenn nötig, eine Pause zu machen, bis einem die nächste passende Frage einfällt (:51). Dabei ist es wichtig, Augenkontakt zu halten (:52).

14. Lebensform Mitarbeitergemeinschaft gestalten⁶¹⁰

An der Mitarbeitergemeinschaft muss immer wieder gezielt gearbeitet werden, da sie einen prägenden und positiven Einfluss auf eine umfassende Mitarbeiterförderung darstellt - wenn sie lebendig ist. Dazu benötigt es regelmäßige Begegnungspunkte der ganzen Mitarbeitergemeinschaft, die auch die Generationen untereinander verbindet. Zudem lassen Ergebnisse der Fallanalyse darauf schließen, dass es bereits in der Einstiegsphase geraten ist, Zusammentreffen zwischen Nachwuchsmitarbeitern, Vorstand und Mitarbeitergemeinschaft zu ermöglichen. Ebenfalls ist schon zu Beginn einer Mitarbeit eine Verbindung zum Mitarbeiterkreis aufzubauen, damit sich eine Beziehung und Identifikation ereignen kann. Um ein Klima zu erzeugen, dass Gemeinschaft und Beziehung unter den Mitarbeitern wachsen lässt, ist daneben auf gemeinschaftsfördernde Elemente in der Gestaltung des Mitarbeiterkreises zu achten. Auf diese Weise kann Vertrauen untereinander entstehen. Ferner sollte nach weiteren Wegen gesucht werden, um Nachwuchsmitarbeiter in die Gemeinschaft der Mitarbeitenden einzubinden.⁶¹¹ Durch Integration erfahren junge Erwachsene den natürlichen Umgang mit anderen Gemeindegliedern und Mitgliedern des Vereins, wodurch sie geistliche Impulse durch deren Vorbild und Zeugnis erhalten können.

Die qualitative Untersuchung macht deutlich, dass es um den Aufbau von Vertrauen untereinander geht. Zu Recht wird dabei darauf hingewiesen, dass Gemeinschaft und Vertrauen sich nicht einfordern lassen. Sie entstehen dann zwischen Menschen, wenn sie

⁶¹⁰ Vgl. Punkt: 4.4.12 Lebensform der Mitarbeitergemeinschaft.

⁶¹¹ Dazu bieten sich auch Patenschaften an.

erkennen was oder wer sie miteinander verbindet (Kiess 1997:26). In einem überschaubaren Bereich können sich Beziehungen bilden und weiterentwickeln. Hauskreise, Mitarbeiterkreise und Mitarbeiterfreizeiten weisen auf unterschiedliche Formen hin und bieten einen überschaubaren Raum. Eine Gemeinschaft im Sinne des Neuen Testaments nimmt Anteil und gibt einander Anteil. Christus ist die Basis und die Mitte dieser Gemeinschaft (:26). Ebenso ist die Mitarbeitergemeinschaft in diesen Lebensrahmen einzuordnen. In einem begrenzten und auch „intimen Raum der Gemeinschaft“ (:27) soll „ausgesprochen und im umfassenden Sinn einander mitgeteilt werden können, was Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewegt. Mit-Teilen ist im Sinne des erwähnten Anteil-Nehmens und Anteil-Gebens geradezu eine Schlüsselfunktion dieser Gemeinschaft“ (:27). Dazu bedarf es zu beachtende Rahmenbedingungen, die Vertrauen und Offenheit untereinander zu fördern imstande sind. Ferner muss z. B. tatsächlich etwas „im Raum bleiben können und nicht an die Öffentlichkeit dringen, wenn dieser Raum des Vertrauens gerne genützt und aufgesucht werden soll“ (:27). Es geht also um einen gewissen Schutzraum, der gegeben sein muss, damit Zweifel, Schwächen, Leid, „Sackgassensituationen im zwischenmenschlichen Bereich“ (:27) geäußert werden können. In diesem Raum will das „Wort Christi reichlich Wohnung nehmen (Kol 3,15)“ (:27). Von seinem Wort gehen Stärkung, Heilung, Orientierung und einander verbindende Kräfte aus. Christus selbst kommt so in diesen Raum, weil er in dem Wort lebt. Wo allerdings das Wort der Schrift nur die Aufgabe des „Türöffners oder Abschlussrituals“ (:27) zugewiesen bekommt, wird es kaum „Wohnung finden können“ (:27). Es benötigt auch in der Mitarbeitergemeinschaft seinen Entfaltungsraum. Christi Wort kann und wird Vertrauen wirken, wo es in einer Gemeinschaft Raum bekommt.

Folgende Fragen sind in dem Zusammenhang zu bedenken:

- Wie groß ist die Offenheit miteinander in der Gemeinschaft zu sprechen? Ist es möglich, Probleme zu nennen? Können Schwierigkeiten und Schwächen gezeigt werden, ohne Nachteile zu erleiden (:27)?
- Wird nur über bestimmte Aufgaben oder aktuelle Probleme usw. geredet oder wird auch immer mal wieder eine „Standort- und Zielbestimmung“ (:27) der Mitarbeitergemeinschaft vollzogen?
- Bewirkt die Beschäftigung mit der Heiligen Schrift Freude oder entspricht es mehr einer Pflichtübung? Worin wird der Gewinn erkannt (:27)?
- Findet sich Raum zur Stille und Einkehr (:27)?

Es stellt sich hier die Frage, wie junge Mitarbeitende in der Mitarbeitergemeinschaft konkret beheimatet werden können. Die Studie verdeutlicht, dass der Schlüssel zu einem veränderten Verhalten junger Menschen im Aufbau vertrauter Beziehungen begründet liegt. Schritte zum Vertrauensaufbau müssen zunächst von der Gemeinschaft bzw. den anleitenden Mitarbeitern ausgehen. Fühlen Mitarbeiter im Alter von 18 bis 22 Jahren sich angenommen, wertgeschätzt, geachtet und geliebt, wächst ihre Bereitschaft, andere nachzuahmen in ihrem Lebensstil als Nachfolger Jesu. Dadurch können neue Haltungen gewonnen und eingeübt werden. Es ist an positiven liebenden Beziehungen im Rahmen einer Anleiter-Mitarbeiter-Beziehung sowie im Rahmen einer Gemeinschaft von Mitarbeitenden zu arbeiten. Dazu sind vertrauensbildende Maßnahmen bewusst und gezielt einzusetzen. Eine offene und liebende Haltung gegenüber jüngeren Mitarbeitern ist innerhalb der Gemeinschaft zu kultivieren. Außerdem ist es wichtig, dass sie als Person vorkommen, indem ihre Anliegen und ihr Engagement in der Gemeinschaft wahrgenommen werden. Das geschieht u. a., wenn sie von bestimmten Projekten oder Einsätzen berichten, die sie in der Teenagerarbeit durchgeführt haben, es nach ihrer Meinung gefragt wird zu bestimmten Themen ihres Arbeitsfeldes und sie ihre Begabungen einbringen können. Es ist, wie bereits gesagt, zu überlegen, auf welche Weise Beziehungen zwischen den Generationen innerhalb der Mitarbeitergemeinschaft zu knüpfen und zu stärken sind. Gemeinsame Projekte, Spieleabende, Gebetszweierschaften oder Patenschaften können Brücken bauen. Ebenso ist zu prüfen, auf welche Weise junge Erwachsene ins Leitungsteam eingebunden werden, um daran zu partizipieren und sich zu identifizieren.⁶¹²

14.1 Gestaltungsweise: Mitarbeiterkreis⁶¹³

Antworten der Gesprächspartner aus der empirischen Vergleichsstudie verdeutlichen, dass die geistliche Ausrichtung der Mitarbeitenden ein größeres Gewicht innerhalb des Mitarbeiterkreises erhalten sollte. Damit Vertrauen untereinander wächst sind gemeinschaftsfördernde Elemente einzubauen. Die Person und die Fragen des Mitarbeiters müssen vorkommen, damit er lernt, sich mit dem Mitarbeiterkreis zu identifizieren. Organisatorische Fragestellungen sind zwar innerhalb des Mitarbeiterkreises angebracht, sie sollten jedoch nicht den alleinigen Schwerpunkt einnehmen. Zudem wird deutlich, dass es einer kontinuierlichen Leitung in Jugend-Mitarbeiterkreis und Kinder-Mitarbeiterkreis bedarf, damit Gemeinschaft und Vertrauen untereinander gefördert wird und wichtige Informationen

⁶¹² Es geht um ein Zusammengehörigkeitsgefühl, das entstehen muss (Doppler 2000:55).

⁶¹³ Vgl. Punkt: 4.4.12.1 Gestaltungsweise: Mitarbeiterkreis.

weitergeleitet werden können. Hierzu sind neue Verbindlichkeiten auf Seiten der Mitarbeiter zu fordern und zu fördern.

Unter Umständen ist es geraten, einen Mitarbeiterkreis umzugestalten, damit er Mitarbeiter geistlich, fachlich und persönlich besser fördern und fordern kann. Letzteres ist m. E. in einem zweimonatlichen Rhythmus nicht zu leisten. Es bedarf häufigerer Treffen.⁶¹⁴

Alternative Impulse zur Gestaltung des Mitarbeiterkreises

Dies sind Vorschläge, die in der Vergleichsstudie genannt wurden. Sie werden thesenartig aufgeführt.

- *allgemein*
 - weniger Organisatorisches
 - mehr geistliche Ausrichtung
- *jeden zweiten Mitarbeiterkreis mit Austauschrunde beginnen*
 - Wie sieht es in meiner Gruppe gerade aus?
 - Wie fühle ich mich in meiner Gruppe?
 - Wer kommt überhaupt?
- *versuchen, der Jugendarbeit Struktur zu geben*
 - überlegen, welche Gruppen man hat (Ist-Zustand)
 - Was könnte man haben? Was sollte man haben? (Soll-Zustand)
- *Konsequenzen*
 - z. B. einen Mitarbeiterkreis nur auf geistliches Thema ausrichten
 - Organisatorisches einmal weg lassen
 - Mitarbeiterkreise intensivieren
 - monatlich
 - verpflichtend
 - dadurch
 - weniger Organisatorisches
 - mehr Zeit für fachliche Beiträge
 - mehr Zeit für geistliche Beiträge

⁶¹⁴ Vgl. auch Fields (2000:296) Unbelastete Mitarbeitertreffen.

14.2 Gestaltungsweise: Kleingruppe⁶¹⁵

Es werden Gruppen benötigt, in denen junge Erwachsene ihre Masken ablegen können und ihre Schwächen, Fragen und Ängste äußern können. „Sie haben in der Regel niemanden, mit dem sie diese Dinge ernsthaft besprechen“ (Vogt 2002:20). Die Studie illustriert, dass Übergänge vom Teenagerkreis zu einer anderen Kleingruppe sensible Wechsel sind. Es bedarf der ausreichenden Angebote, damit junge Menschen, die aus Altersgründen aus einem Kreis herauswachsen, in einem anderen Kreis beheimatet werden können. Ebenso ist darüber nachzudenken, ob Teenagerkreise bei zunehmendem Alter der Besucher nicht in einen Junge-Erwachsenen-Kreis umzuwandeln sind.⁶¹⁶ Somit bleiben die Teilnehmer in ihrer geistlichen Beheimatung.

14.2.1 Hauskreis

Kleingruppen in Gestalt von Junge-Erwachsenen-Hauskreise sind wichtige Orte, damit Mitarbeitende in Gemeinschaft geistliches Leben teilen und praktizieren lernen. Hier kann zusammen gelacht, geweint, gestritten und sich wieder versöhnt werden. Das gemeinsame Lob Gottes durch Lieder und Gebet verbindet die jungen Menschen untereinander. Wichtig ist, dass das Wort Gottes in Bibelarbeiten ihrer Lebenssituation entsprechend weitergegeben wird, damit sie dadurch geistlich geleitet werden und reifen. Offenheit untereinander ist zu fördern und Raum für den Austausch von Glaubenserfahrungen zu geben, damit das Handeln Gottes auch heute sichtbar wird. Dadurch geschieht gemeinsame Glaubenserfahrung und Ermutigung. Das praktizierte gemeinsame Gebet ist eine Möglichkeit, um geistliche Erfahrungen zu machen. Es kann sich so gestalten, dass Gebetsanliegen zusammengetragen werden und die Teilnehmer hörbar für die anderen Gott um diese Dinge bitten. Angebracht ist ein Ort, eine Wohnung oder ein Raum, in dem der Hauskreis beheimatet ist. Vorteilhaft gestaltet es sich, wenn die Kleingruppe von einer geistlich reiferen Person oder einem Ehepaar geleitet wird. Es sollten Christen sein, die bereit sind, in junge Erwachsene zu investieren. Auf diese Weise vollzieht sich auch geistliche Elternschaft und Begleitung einer Gruppe von jungen Menschen.

Als ergänzende Anregung bietet sich ein generationsübergreifender gemischter Hauskreis an, der durch ein festes Leitungsteam geführt wird.⁶¹⁷ Es verbindet die Generationen auf

⁶¹⁵ Vgl. Punkt: 4.4.12.2 Gestaltungsweise: Kleingruppe.

⁶¹⁶ Das beinhaltet mögliche Konsequenzen für eine gesamte Kinder- und Jugendarbeitsstruktur, auf die an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden kann.

⁶¹⁷ Hauskreiseltern, die es vermögen Alt und Jung miteinander zu verbinden.

eindrückliche Weise miteinander, was die Schreiberin der vorliegenden Arbeit aus eigener Erfahrung bestätigt.

14.2.2 Mitarbeiterteam⁶¹⁸

Das Team bietet einen guten Rahmen, um Mitarbeiter heranzubilden. Nach Erkenntnissen der qualitativen Analyse ermöglicht es gegenseitige Förderung, Ergänzung und Unterstützung. Dabei ist ein offener Austausch innerhalb der Gruppe für eine gute Teamatmosphäre bedeutsam. Es kommt dadurch außerdem dem starken Bedürfnis junger Menschen nach Partizipation und Vergewisserung nach. Lernen durch Nachahmung ist im Team insbesondere dann gegeben, wenn jüngere und ältere Mitarbeiter in einer Gruppe zusammengestellt sind. Junge Erwachsene von 18 bis 22 Jahren lernen von dem Älteren, indem sie ihn beobachten, wie er praktisch, geistlich und persönlich lebt und mit Situationen umgeht. Teamarbeit setzt einen partnerschaftlichen Führungsstil voraus. Er zeigt sich in freundschaftlichen Zügen, sowie einem ermutigenden und wertschätzenden Verhalten. Zudem ermöglicht das Team eine gabenorientierte Mitarbeit. Diese birgt jedoch zugleich die Gefahr in sich, dass Mitarbeiter sich einseitig entfalten und sich möglicherweise zu sehr auf ihre Fähigkeiten spezialisieren. Teamgemeinschaft vermittelt Mitgliedern Beziehung, Feedback und Austausch, den seelsorgerlichen Aspekt kann sie jedoch nur begrenzt abdecken. Zweier- und Dreierteams von Gleichaltrigen wirken ermutigend für Nachwuchsmitarbeiter und bieten sich zum Einstieg in die Mitarbeit an.

Die Studie unterstreicht in vielen Punkten die nachstehenden Aufgaben eines Teams. Es geht im Team darum, liebevollen Umgang einzuüben, Ziele gemeinsam zu erarbeiten und zu erreichen. Außerdem ermöglicht das Arbeiten in der Gruppe, Gaben zu erkennen und zu entfalten. Dazu bedarf es, dass die Ergänzungsbedürftigkeit durch andere erfasst wird. Ebenso ist es nötig zu verstehen, dass dem einzelnen Gaben und Fähigkeiten gegeben sind, damit er andere dadurch ergänzt und ihnen dient. Die Annahme der weiteren Teammitglieder ist zu lernen und auf ihren Rat zu hören. Den Nächsten höher zu achten und seine eigenen Anschauungen zurückzustellen ist ein weiteres Übungsfeld. Als nötig wird zudem erkannt, eigene Ansichten zu artikulieren. Ein „Wir-Gefühl“ ist zu entwickeln, das miteinander und füreinander denken lernt. Es geht darum, andere zu fördern sowie liebevoll korrigieren zu lernen. Darin wird gegenseitige Unterstützung erfahren. Somit bietet das Team ein hervorragendes Lernfeld, um soziale Kompetenzen, Verbindlichkeit und

⁶¹⁸ Vgl. Punkt: 4.4.12.2.1 Mitarbeiterteam.

Kommunikationsfähigkeit zu lernen. Das Team selbst bietet folglich eine gute Herausforderung, um teamfähig zu werden.⁶¹⁹

*15. Leben miteinander teilen*⁶²⁰

Damit Beziehungen entstehen, benötigt es Begegnung und gemeinsame Lebensgestaltung. Orte und Momente, an denen Mitarbeiter gemeinsam gestaltete Zeit miteinander verbringen, auch über die Dienstgruppe hinaus. Dazu bieten sich z. B. gelegentliche private Treffen mit dem älteren Mitarbeiter oder dem Mitarbeiterteam an. Gemeinsames Kochen und Essen, Ausflüge, Spiele, Kinoabende, Eisessen, usw. bieten Möglichkeiten etwas miteinander zu erleben. Auch das „Offene Wohnzimmer“ ist hier zu nennen, d. h., dass Nachwuchsmitarbeiter anleitende Mitarbeiter auch ohne Voranmeldung einfach mal unverbindlich besuchen können – egal, ob sie nun ein Problem zu besprechen haben oder einfach nur mal plaudern wollen.

Das an dieser Stelle der Arbeit behandelte Prinzip spricht Bereiche an, die teilweise in anderen Prinzipien schon angeklungen sind, aber hier gebündelt und konkretisiert aufgeführt werden. Zeitlich begrenztes gemeinsames Leben kann sich vornehmlich in „überschaubaren Zellen“ (Böcking 1998:182) vollziehen, z. B. in einer Kleingruppe in Form eines Hauskreises, Jugendkreises, Bibelgesprächskreises, In diesen sind Grundlagen des Glaubens zu praktizieren. Es geht um die erfahrbare Gemeinschaft mit Gott und die Liebe zu anderen Menschen. Das wird sichtbar im Leben mit Jesus und die konkrete Unterstützung füreinander und für andere. Vor allem sind auch Verabredungen für das „locker gestaltete Wochenende“ (:182) angebracht. „Zwei bis vier etwas kommunikative und von Jesus überzeugte Ältere sind nötig, um solch einen Treff zu organisieren“ (:182). Neben der Dienstgruppe braucht es also auch einen „Glaubens- und Lebens-Treff“ (:182). Dabei geht es auch im Mitarbeiterkreis nicht um „Organisation und Arbeitsverteilung, sondern um gemeinsames geistliches Leben“ (:183). Böcking (1998) empfiehlt, den Mitarbeiterkreis als eine Art „CVJM-Gottesdienst“ durchzuführen, der nach Vereinsgröße alle 2 bis 4 Wochen eingesetzt wird. Dabei gibt es verschiedene Möglichkeiten, wie z. B. ein gemeinsames Essen, viel fröhliches Singen und Musik. Es empfiehlt sich auch der gemeinsame Erlebnisaustausch, eine „aufbauende Predigt,

⁶¹⁹ Vgl. auch (Donders 2001:106). Jagelman (2002) geht der Frage nach, warum Teams im gemeindlichen Kontext nötig sind. Er geht auf folgenschwere Missverständnisse in dem Feld ein und zeigt, wie funktionierende Gruppen aufgebaut werden. Ebenso geht er auf Schwierigkeiten ein, die innerhalb der Teamarbeit auftreten können (:58-80). Vgl. auch: „Die Schaffung eines starken Teams“ (Rush 1990:105-115) und „Die Zukunft: Mehr Gruppe“ (Doppler 2000:118-120). Vgl. „Teamarbeit. Konzeption eines erwecklich-missionarischen Gemeindeaufbaus“ (o. J.) und „An einem Strang ziehen. Teamarbeit praktisch“ (Bamberger 2000).

⁶²⁰ Punkt: 4.4.13 Leben miteinander teilen.

vielleicht ein Gastredner oder zwei, drei Minipredigten von Mitarbeitern, Gebetsgruppen, Segnungen. Daran ließe sich ein gemütliches Beisammensein, vielleicht mit Video- oder Bildberichten einzelner Gruppen, Mitmachspiele⁶²¹ – einfach das, was Spaß macht und wozu jemand Freude hat“ (:184), anschließen.⁶²² In der Woche, in der der Mitarbeiterkreis stattfindet, sollten die Glaubens- und Lebenstreff-Gruppen ausfallen, damit der Terminkalender eines jeden Mitarbeitenden nicht überstrapaziert wird. Außerdem verselbstständigen sich dadurch die Zellen des gemeinsamen Lebens nicht zu stark und die Mitarbeitergemeinschaft bleibt als Vereinsfamilie zusammen. Leben miteinander teilen findet sich in Patenschaften und auch in Mentoringbeziehungen wieder, die eine Möglichkeit der intensiven Mitarbeiterbegleitung bieten. Freizeiten und Einkehrtage in kleineren Gruppen oder als Gesamtgemeinschaft sind für ein gemeinschaftliches Leben auf Zeit zu empfehlen. Über die Mitarbeit im CVJM-Ortsverein hinaus bietet sich für 18- bis 22-jährige Mitarbeiter ferner das Angebot eines Freiwilligen Sozialen Jahres im CVJM-Lebenshaus an, welches m. E. ein Jahr der besonderen Mitarbeiterförderung und Persönlichkeitsprägung ist. Hier wird in intensivster Weise gemeinsames Leben mit Gleichaltrigen praktiziert und Leben in der Nachfolge Jesu eingeübt.⁶²³

6.2.5 Fazit

Die erarbeiteten Prinzipien der Mitarbeiterförderung sind in ihrer Gesamtheit zu berücksichtigen. Sie greifen ineinander und ergänzen sich. Dabei streben sie neben der fachlichen Förderung die Persönlichkeitsreife und das geistliche Wachstum von Mitarbeitenden an. Auf diese Weise wollen sie junge Erwachsene im Alter von 18 bis 22 Jahren dazu anleiten und befähigen eine Teenagerarbeit so zu leiten, dass diese wiederum Teenager zur persönlichen und geistlichen Reife führen können. Eine wesentliche Haltung, die im Prozess der Mitarbeiterförderung durch die erarbeiteten Prinzipien gewonnen werden soll, ist eine wachsende Verbindlichkeit im persönlichen und geistlichen Lebensvollzug. Geistliches und persönliches Wachstum wird dadurch gefördert und es kann die Liebe zu Christus, zu Teenagern⁶²⁴ und zu sich selbst reifen. Die Ergebnisse der Masterarbeit verdeutlichen, dass Mitarbeiter ferner nicht nur in ihrer Funktion wahrgenommen werden

⁶²¹ Vgl. auch „Zusammen Spielen“ (Fields 2000:298).

⁶²² Die Gestaltung ist nicht als Konkurrenz, sondern als Ergänzungsveranstaltung zum sonntäglichen Gottesdienst zu verstehen (Böcking 1998:184).

⁶²³ Ebenso finden sich Angebote bei verschiedenen anderen christlichen Werken, die ein gemeinsames Leben auf Zeit für junge Christen anbieten.

⁶²⁴ Und anderen Menschen.

sollten. D. h. es ist nicht nur von Bedeutung was sie tun, sondern wer sie als Person sind. Diesen Punkt gilt es als ein wesentliches Merkmal festzuhalten und zu beachten, denn der ganze Mensch in allen seinen Lebensäußerungen will ernst genommen und angenommen werden. Das drückt seine Wertschätzung aus. Verbindlichkeit ist von Verbindung abzuleiten (Kiess 1989:30). Wo also Möglichkeiten gegeben werden, in denen Freiräume und Gestaltungsräume entstehen, um Verbindungen zu ermöglichen, da kann Verbindlichkeit zunehmen. Dies beinhaltet einen fortwährenden Lernprozess in der gegenseitigen Annahme und Liebe. Es ist ein Prozess, in dem sich für das Ergehen des anderen interessiert und danach gefragt wird, ohne ihn dabei zu bedrängen oder unter Druck zu setzen. Kleine Zeichen der Zusammengehörigkeit, des geschwisterlichen Wahrnehmens zu besonderen Anlässen wie Geburtstag, Umzug, einer neuen Arbeitsstelle usw. können häufig viel ausdrücken. Ebenso sind feste Zeiten und feste Vereinbarungen ein bedeutender Rahmen für verbindliches Handeln. Zeiten des gemeinsamen Feierns wie der gemeinsamen Freizeitgestaltung können dazu beitragen, Verbundenheit wachsen zu lassen. Es zeichnet sich also ein gewisser Zusammenklang von Mitarbeit, Feiern und Freizeitgestaltung ab. Sie sind gemeinsam zu erleben und zu gestalten, ohne dabei der einzelnen Person den erforderlichen Schutz- und Freiraum zu nehmen. So ist zu resümieren: „Wo Verbindlichkeit gefördert wird, lässt sie sich auch mit gutem Grund und Recht fordern“ (:30). Die beste Einladung dazu ist, selbst die Verbindlichkeit vorzuleben und das zu investieren, was vom anderen erwartet wird.⁶²⁵ Wer also im gemeindlichen Kontext mit jungen Erwachsenen arbeitet, hat etwas Brillantes anzubieten: orientiertes und gelingendes Leben,⁶²⁶ Geborgenheit, Ermutigung, Halt, Trost,⁶²⁷ Motivation, Freude und eine Zukunftsperspektive,⁶²⁸ die es außerhalb des Glaubens nicht gibt. Jedoch hat die Arbeit an und mit jungen erwachsenen Mitarbeitern eine große Konkurrenz. „Sie kann nur überzeugen, wenn sie die Leidenschaft des Glaubens neu verdeutlicht“ (Vogt 2002:20) und lebt. Prinzipien der Mitarbeiterförderung wollen dafür Leitlinien anbieten.

⁶²⁵ Vgl. auch Kiess (1989:30).

⁶²⁶ Ps 32,8.

⁶²⁷ 2Kor 1,3.

⁶²⁸ 1Petr 1,3-4.

7. Evaluation

Abschließend soll bewertet werden, in welcher Dimension die Ausarbeitung ihre im ersten Kapitel gesteckten Ziele erreichte und in welchem Maß die Vorgehensweise der qualitativen Forschung sich als adäquat erwies.

Das Hauptziel der Untersuchung verfolgte das Anliegen, ein der Mitarbeiterkultur des CVJM entsprechendes Förderungskonzept für Nachwuchsmitarbeiter zu entwickeln, die sich in der Teenagerarbeit engagieren. Es beschreibt demgemäss eine Theorie der Mitarbeiterförderung, die in Form von Prinzipien darzustellen ist. Um das Ziel zu erreichen, wurden diverse Teilziele angestrebt. Zum einen fragte die Untersuchung nach der Bedeutung von 2Tim 2,2 im Blick auf Mitarbeiterförderung, um bei gegebener Relevanz Kriterien zur Theoriebildung zu erarbeiten. Zum anderen wurde eine literarische Forschung betrieben, die Veröffentlichungen aus dem Kontext des CVJM⁶²⁹ und dem Management ebenfalls nach Kriterien befragte. Durch Synopse der Ergebnisse aus beiden Quellen sollten theoretisch erarbeitete Prinzipien der Mitarbeiterförderung entwickelt werden, die durch eine qualitative Forschung an der gemeindlichen Wirklichkeit innerhalb eines CVJM-Ortsvereins geprüft und vervollständigt werden sollten.

Resümierend ist festzustellen, dass die exegetische Untersuchung von 2Tim 2,2 eine hohe Relevanz derselben zeigte. Folglich bot sie Kriterien zur Prinzipiengenerierung. Ihre Ergebnisse bestätigten viele Erträge aus dem exemplarischen Forschungsstand, wurden aber auch durch diesen ergänzt. Im Blick auf Mentoring erweiterte der neutestamentliche Befund die Ergebnisse des Forschungsstandes. Er zeigte auf, dass Mitarbeiterbegleitung innerhalb des Mitarbeiterteams eine zusätzliche Möglichkeit zur Prägung des jungen Erwachsenen in Form von Lernen durch Nachahmung ermöglicht. Damit bietet diese Art der Begleitung eine umfassendere Möglichkeit der Förderung, als ein Mentoring durch eine Person außerhalb des Mitarbeiterteams. Auch die Aspekte des gemeinsamen Lebens und Arbeitens sowie das Anliegen der Multiplikation von Mitarbeitern bringt insbesondere der Befund zu 2Tim 2,2 ein. Letzteres zeigt sich darin, dass Mitarbeiter umfassend dazu befähigt werden, wiederum andere zu lehren. Zudem wird in der Exegese der Gesichtspunkt der Lehre betont, der das vorbildliche Leben hervorhebt. Darin veranschaulicht sich also die Lehre im Lebensvollzug.

Die Literaturrecherche gab zudem viele Anregungen zur Mitarbeiterförderung, wobei sich die Dissertation von Printz (1996) und die Veröffentlichung von Ott (1996) im gemeindepädagogischen Feld für eine vermehrt ganzheitliche Förderung am ergiebigsten

⁶²⁹ Darin eingeschlossen sind Publikationen aus der Gemeindepädagogik und der ev. Landeskirche.

zeigten. Sie wussten in ihren Darlegungen die Momente von Lehre und Leben stärker miteinander zu verbinden. Ebenso gaben sie vermehrt Anregungen für die Praxis. Die Literatur aus dem CVJM zeigte sich ebenfalls vornehmlich praxisorientiert. Veröffentlichungen aus der ev. Landeskirche brachten dagegen eigens den Aspekt der gegenwärtig veränderten Motivation der Mitarbeit ein. Zudem waren sie es, die gesteigert auf die Notwendigkeit von pädagogischen und psychologischen Erkenntnissen verwiesen.

Wichtige Impulse zum Bereich des Mentoring fanden sich durch die Managementliteratur, wobei sich mancherlei Merkmale ebenso in der Exegese zu 2Tim 2,2 widerspiegeln.

Die Ausführungen zu CVJM, Begrifflichkeit der Mitarbeiterförderung und zum Jugandalter setzten wesentliche Eckpfeiler, die den Rahmen für die Prinzipiengenerierung vorgeben. Ein wichtiger Schritt der Theoriebildung vollzog sich, indem zunächst konkrete Förderungsziele aus dem biblischen Befund und der Literatur-Recherche erarbeitet wurden. Sie waren ausschlaggebend für die Prinzipienfindung, da sie das Ziel angaben, welches durch die Anwendung der Prinzipien erreicht werden sollte.

Die qualitative Fallanalyse erbrachte den nötigen Praxisbezug, um die theoretisch erarbeiteten Leitlinien an der Wirklichkeit zu prüfen und zu ergänzen.

Die Ergebnisse der Forschung entsprachen bestimmten Qualitätsansprüchen. Um das zu gewähren, wurden verschiedene Gütekriterien eingesetzt. Dazu sind z. B. die Leitfäden durch jeweils zwei Pretests geprüft worden, wobei der Leitfaden vom Vorstand zuvor nur eine Befragung durchlief. Die Interkoderreliabilität (Mayring 2003a: 46) wurde getestet, indem eine andere Forscherin das Transkript kodierte (Schnell, Hill & Esser 1999:379). Dabei bearbeitete die Person verschiedene Passagen innerhalb unterschiedlicher Interviews anhand des Kodierleitfadens. Fehlerquellen sind durch eine erweiterte Ausdifferenzierung des Kodierleitfadens beseitigt worden. Eine neue Überprüfung anhand von zwei Seiten des Materials durch einen überarbeiteten Kodierleitfaden erbrachten eine relativ hohe Übereinstimmung. Schließlich wurden die Ergebnisse kommunikativ validiert. Dazu sind den Interviewpartnern die in der 1. Reduktion erlangten Ergebnisse zugesandt worden, damit sie ihre Korrekturen in die Auswertung einarbeiteten. Die Validierung bestätigte die Zuverlässigkeit der Resultate in hohem Maße.⁶³⁰ Die qualitative Methode der Inhaltsanalyse nach Mayring (2003a) eignete sich außerdem in guter Weise, was die mannigfaltigen Ergebnisse bewiesen. Die gewählte Methode des Leitfadeninterviews brachte zudem die erforderlichen Ergebnisse zur Befragung.

⁶³⁰ Vgl. 5.4.2 Methoden Anwendung.

Es lässt sich somit feststellen, dass die Masterarbeit ihre zu Beginn genannten Ziele erreichen konnte. Sie erlangte durch die Umsetzung der beschriebenen Unterziele das Hauptziel, welches sich in der Entwicklung eines auf die Mitarbeiterkultur des CVJM angepassten Förderungskonzeptes ausrichtete. Somit entfaltete die Ausarbeitung eine Theorie der Mitarbeiterförderung. Diese bietet Leitlinien, um Mitarbeiter im Alter von 18 bis 22 Jahren ganzheitlich zu fördern.

Wenn die Untersuchung in vielen Bereichen auch ihre Ziele erreichte, so stellt sie in dem fokussierten Forschungsfeld dennoch keinen Endpunkt, sondern einen Doppelpunkt dar. Er bildet demzufolge den Ausgangspunkt für weitere Untersuchungen (Van der Ven 1990:176). Das liegt darin begründet, dass die generierten Prinzipien der Mitarbeiterförderung nur eine Auswahl von wesentlichen Aspekten zeigen, die innerhalb der Mitarbeiterförderung zu beachten sind. Sie sind erweiterbar und ausdifferenzieren. Abschließend soll das an zwei Beispielen angedeutet werden.

Zum einen kann die Berücksichtigung von unterschiedlichen Mitarbeitertypen eine wesentliche Rolle spielen, auf welche die Untersuchung nur bedingt eingehen konnte. Das beinhaltet z. B. auch den Bereich der Typen- und Persönlichkeitslehre. Wiederum ist aber auch zu erkennen, dass die mannigfachen Hintergründe, aus denen Mitarbeiter stammen, einen Einfluss auf deren Bedarf an Ressourcen zeigen. Diese können von Person zu Person unterschiedlicher Art sein. Das bestätigt bereits die vorliegende Untersuchung, die einen Mitarbeiter aus CVJM-Hintergrund und einen Mitarbeiter aus einer dem CVJM fernen Umgebung wählte.

Bei allem weiteren Forschungsbedarf können die vorliegenden Resultate dennoch bereits Hilfestellung geben, um 18- bis 22-jährige Mitarbeiter persönlich, geistlich und fachlich zu fördern. Folglich schließt die Arbeit in der Hoffnung, dass dadurch eine umfassende gezielte Mitarbeiterförderung im Rahmen der Gemeinde und speziell im Kontext des CVJM zunehmend ins Blickfeld gelangt und praktiziert wird.

8. Bibliographie

- Adam, Gottfried & Lachmann, Rainer (Hg.) 1987. *Gemeindepädagogisches Kompendium*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Affolderbach, Martin 1988. Jugend, *RGG* 17, 409-421.
- Adomeit, Ernst & Sorg, Theo (Hg.) 1987. *Das Haus der lebendigen Steine: Gemeindeaufbau in der Volkskirche*. Neukirchen-Vluyn: Ausaat.
- Aland, Kurt (Hg.) 1983. *Vollständige Konkordanz zum griechischen Neuen Testament: Unter Zugrundelegung aller modernen kritischen Textausgaben und des Textes Textus Rectus*. Bd.1, Teil 1: A-Λ. Berlin: de Gruyter.
- AMA B. 2005. Transkription des Interviews mit dem älteren Mitarbeiter der Jungenschaft, 12.09.2005.
- AMA D. 2005a. Transkription des Interviews mit der älteren Mitarbeiterin des Mädchenkreises, 16.9.2005.
- AMA D. 2005b. Gesprächsmemo über Junge-Erwachsenen-Arbeit im CVJM Landesverband Baden, 14.07.2005.
- Anderson, R. Keith & Reese, Randy D. 2000. *Geistliches Mentoring: Geistliche Patenschaften entwickeln, die persönliches Wachstum fördern*. Asslar: Projektion J.
- Baacke, Dieter 2003. *Die 13- bis 18-Jährigen: Einführung in die Probleme des Jugendalters*. 8. überarb. Aufl. Weinheim: Beltz.
- Bamberger, Reiner 2000. *An einem Strang ziehen: Teamarbeit praktisch*. Gießen: Brunnen.
- Barclay, William 1974. *Briefe an Timotheus, Brief an Titus, Brief an Philemon: Ausgelegt von William Barclay*. Wuppertal: Ausaat.
- Barth, Gerhard 1992. ΠΙΣΤΟΣ. *EWNT*² 3, 232-233.
- Bauer, Dieter 1997. Begleitungsmodelle: Der Mitarbeiterinnen-/Mitarbeiterkreis: CVJM Heimerdingen, in Neumann, 109-112.
- Baumert (Dumm), Manfred 1996. „Nachahmung“ – ein vergessenes Thema? *JETH* 10, 33-87.
- Baumert, Manfred 2000. Exegetische Klärungsversuch zu 1.Tim 2,11-12: Ein Beitrag zur aktuellen Diskussion unter Berücksichtigung des Kontextes, in Faix Tobias (Hg.): *Leben und Lehre: Eine Festschrift zum 60. Geburtstag von Wilhelm Faix*. St.Georgen: ToFa.
- Becker, Wilhard 1982. *Wahrnehmungen: Wie wir uns und andere neu sehen lernen*. 2. Aufl. Wuppertal: Oncken.
- Becker, Steffen 2005. E-Mail-Korrespondenz mit dem Bezirksjugendreferent des Ev. Kirchenbezirks Kraichgau. 27.10.2005.
- Bibelvers.de 2006. *Warum ich das Lernen von Bibelversen im Internet anbiete* [7Absätze]. Online im Internet: URL: <http://www.bibelvers.de/html/bibelverse.html> [Datum des Zugriffs: 08.05.2006].
- Bierbaum, Bernd 1993. Mitarbeiterschaft. *ELThG* 2, 1351.
- Blanchard, Kenneth & Hybels, Bill 2000. *Das Jesus-Prinzip: Führen mit biblischer Weisheit*. Wiesbaden: Gerth Medien.
- Böcking, Paul-Ludwig 1998. Das machen wir jetzt selbst! – Und was ist mit den Älteren? Damit Jugendliche Verantwortung übernehmen – vier Grundsatzentscheidungen, in Dickel & Noack 1998, 170-185.
- Bortz, Jürgen & Döring, Nicola 1995. *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. 2. Aufl. Berlin: Springer.
- Bortz, Jürgen & Döring, Nicola 2001. *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. 3. Aufl. Berlin: Springer.
- Brecht, Volker 2004. Die missionarische Relevanz der Gemeindeberatung. Beispielhaft dargestellt am „Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision“. DTh Dissertation im Bereich der Missiologie. University of South Africa, Pretoria. Online im Internet: URL: <http://etd.unisa.ac.za/ETD-db/theses/available/etd-07212005-154243/unrestricted/thesis.pdf> [Datum des Zugriffs: 29.07.2005].
- Brender, Hermann & Röber, Franz 1997. Patenschaften für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, in Neumann 1997, 116-117.
- Brezinka, Wolfgang 1981. *Grundbegriffe der Erziehungswissenschaft: Analyse, Kritik, Vorschläge*. 4. verbesserte Aufl. München: Ernst Reinhardt Verlag. (UTB).
- Brezinka, Wolfgang 1981a. *Erziehungsziele. Erziehungsmittel. Erziehungserfolg*. 2. verbesserte Aufl. München: Ernst Reinhardt Verlag. (UTB).
- Brezinka, Wolfgang 1986. *Erziehung in einer wertunsicheren Gesellschaft: Beiträge zur Praktischen Pädagogik*. 2. verbesserte Aufl. München: Ernst Reinhardt Verlag.

- Büchle, Matthias 2004. *Bericht zur Delegiertenversammlung am 13.03.2004 in Neureut von Matthias Büchle* [24 Absätze]. Power-Point-Präsentation. Online im Internet: URL: <http://www.cvjmbaden.de/service/downloads/dl4F.ppt>. [Datum des Zugriffs: 08.06.2004].
- Büchle, Matthias 2005. Mit Schwung... .Spendenbrief Nov.2005 CVJM Baden.
- Bultmann, Rudolf 1959. Πιστεύω, u.a. *ThWNT* 6, 174-230.
- Maurer, Christian 1969. Παρατίθημι, u.a., *ThWNT* 8, 163-165.
- Bürki, Hans 1959. *Zweierschaft*. Wuppertal: Brockhaus.
- Bürki, Hans 1987. Der zweite Brief des Paulus an Timotheus, die Briefe an Titus und an Philemon, in de Boor, Werner & Pohl, Adolf (Hg.): *Wuppertaler Studienbibel*. Wuppertal: Brockhaus.
- Busch, Johannes 1962. *Stille Gespräche: Eine Handreichung für Mitarbeiter im evangelischen Jungmännerwerk*. Wuppertal: Aussaat.
- Chenu, Marie-Dominique 1960. *Das Werk des hl. Thomas von Aquin* (Die Deutsche Thomas-Ausgabe, 2. Erg. Bd.). Heidelberg: Kerle.
- Clinton, Robert 1992. *Der Werdegang eines Leiters: Lektionen und Stufen in der Entwicklung zur Leiterschaft*. Greng-Murten: Verlag für kulturbezogenen Gemeindebau.
- Coleman, Robert E. 1991. *Lernet von mir: Gedanken des Meisters*. 1. deutschsprachige Ausgabe (Erstauflage 1977). Wuppertal: One Way.
- CVJM-Gesamtverband (Hg.) 1983. *Mitarbeiterhilfe: Generationen miteinander*. Witten: Bundesverlag.
- CVJM-Gesamtverband (Hg.) 1996-2000. *Mitarbeiterhilfe Volltext 1996-2000*. CD-ROM. Kassel: CVJM-Gesamtverband.
- CVJM-Gesamtverband (Hg.) 2001-2003. *Mitarbeiterhilfe Volltext 2001 bis 2003: Verständlich, informativ, praxisnah*. CD-ROM. Kassel: CVJM-Gesamtverband.
- CVJM Landesverband Baden e.V. (Hg.) 1983. *Miteinander: Anregungen, Impulse, Hilfen für die Arbeit des CVJM Baden*. Karlsruhe: CVJM Landesverband-Selbstverlag.
- CVJM Landesverband Baden e.V. 2001. Endfassung Satzung vom 17.03.2001. E-Mail-Korrespondenz mit dem Geschäftsführer des CVJM Landesverbandes Matthias Büchle am 04.08.2004.
- CVJM Landesverband Baden 2004. *Wir über uns* [6 Absätze]. Online im Internet: URL: <http://www.cvjmbaden.de/> [Datum des Zugriffs: 03.06.2004].
- CVJM Landesverband Baden e.V. 2004. Organigramm (Struktur). E-Mail-Korrespondenz mit dem Geschäftsführer des CVJM Landesverbandes Matthias Büchle am 04.08.2004.
- CVJM Landesverband Baden e.V. 2005. BISS: Jugendmitarbeiterschulung vom 31. März – 3. April 2005 in Unteröwisheim (Traktat).
- CVJM-Westbund (Hg.) 2001. *Beziehungsweise...: Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gewinnen – begleiten – fördern: mehr als eine Konzeption: Mitarbeiterbildung im CVJM Westbund*. 2. Aufl. Wuppertal: CVJM-Westbund.
- Deutsches Jugendinstitut e.V. 2005. *Mentoring für Frauen in Europa: Eine Strategie zur beruflichen Förderung von Frauen* [131 Absätze]. Projekt "Mentoring für Frauen". Abteilung Geschlechterforschung und Frauenpolitik - Broschüre. Online im Internet: URL: http://www.dji.de/4_mentoringfrauen/titeldt.htm [Datum des Zugriffs: 28.05.2005]
- Deutsche Shell (Hg.) 2004. *Jugend 2002: Zwischen pragmatischem Idealismus und robustem Materialismus*. 5. Aufl. Frankfurt a. M.: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Daecke, Sigurd Martin 1974. Praktische Theologie und Humanwissenschaften. Wissenschaftstheoretische Einführung, in Klostermann & Zerfaß 1974, 308-321.
- Dibelius, Martin 1931. *HNT*. Bd. 13, *Die Pastoralbriefe*. 12. Aufl. Tübingen: JCB Mohr.
- Dickel, Christoph & Noack, Holger 1998. *Update Jugendarbeit*. Neukirchen-Vluyn: Aussaat.
- Diekmann, Andreas 2003. *Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. 10. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Dieterich, Jörg. 1997. Junge Menschen biblisch leiten. Biblische und pädagogische Grundlagen für Gruppenarbeit und Seelsorge. *Schriftenreihe für die Praxis*, Bd. 2, Magdeburg: Institut für Psychologie und Seelsorge.
- Dietzfelbinger, Ernst 1990. *Das Neue Testament: Interlinearübersetzung Griechisch-Deutsch*. 4. Aufl. Neuhausen: Hänssler.
- Donders, Paul Ch. 1997. *Kreative Lebensplanung: Entdecke deine Berufung. Entwickle dein Potenzial – beruflich und privat*. Asslar: Schulte & Gerth.
- Donders, Paul Ch. 2001. *Mitarbeiter fördern und fordern: Das Praxisbuch für Alltag und Beruf*. Asslar: Schulte & Gerth.
- Doppler, Klaus & Lauterburg, Christoph 2000. *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten*. 9. Aufl. Frankfurt a. M.: Campus.

- Döring, Klaus W. & Ritter-Mamczek, Bettina 2001. *Lehren und Trainieren in der Weiterbildung: Ein praxisorientierter Leitfaden*. 8. Aufl. Weinheim: Beltz.
- Dudenredaktion (Hg.) 2001. *Duden: Das Fremdwörterbuch*. Bd.5, 7. Neu bearbeitete und erweiterte Aufl. Mannheim: Dudenverlag.
- Dudenredaktion (Hg.) 2004. *Duden: Die deutsche Rechtschreibung*. Bd.1, 23. Völlig neu bearbeitete und erweiterte Aufl. Mannheim: Dudenverlag.
- Eich, Klaus Gerd 2003. Der Einsatz Pastoraler Mitarbeiter des Bistums Trier in der Schule. Ein religionspädagogischer Entwurf und ein empirischer Beitrag zur Rezeption und Evaluation von Qualitätsmanagementsystemen für Religionsunterricht und Seelsorge. Dissertation. Theol. Fak. der Albert-Ludwigs-Univ. Freiburg/Br. Und Online im Internet: <http://www.freidok.uni-freiburg.de/volltexte/715/pdf/DissertationGutachter2.pdf>. [Datum des Zugriffs: 11.06.2005].
- Eims, LeRoy 2005. *Die verlorene Kunst des Jüngermachens: Geistliches Wachstum durch das Paulus-Timotheus-Prinzip*. Oerlinghausen: Betanien.
- Evangelischer Presseverband für Baden e.V. 1984. *Bekenntnisschriften der Evangelischen Landeskirche in Baden*. Karlsruhe: Evangelischer Presseverband für Baden e.V.
- Exeler, Adolf & Mette, Norbert 1974. Theorie und Praxis. Das Theorie-Praxis-Problem in der Praktischen Theologie des 18. und 19. Jahrhunderts, in Klostermann & Zerfaß 1974, 65-80.
- Faix, Tobias 1997. *Die Wa(h)re Jugend: Jugendliche besser verstehen*. Neuhausen-Stuttgart: Hänssler.
- Faix, Tobias 1999. *Teeniearbeit kreativ*. Neukirchen-Vluyn: Aussaat.
- Faix, Tobias 2000 (Hg.). *Leben & Lehre. Eine Festschrift zum 60. Geburtstag von Wilhelm Faix*. St. Georgen: ToFa-Verlag.
- Faix, Tobias 2000. Jugend in der Postmoderne, in Faix 2000, 159-195.
- Faix, Tobias 2003a. *Mentoring: Chancen für geistliches Leben und Persönlichkeitsprägung*. 2. Aufl. Neukirchen-Vluyn: Aussaat.
- Faix, Tobias 2003b. Der empirisch-theologische Praxiszyklus als methodologischer Ansatz innerhalb der Missionswissenschaft. MTh Dissertation im Bereich der Missiologie. University of South Africa, Pretoria. Online im Internet: URL: <http://etd.unisa.ac.za/ETD-db/ETD-desc/describe?urn=etd-08232004-164401> [Datum des Zugriffs: 29.07.2005].
- Fend, Helmut 2000. *Entwicklungspsychologie des Jugendalters: Ein Lehrbuch für pädagogische und psychologische Berufe*. Opladen: Leske & Budrich.
- Fengler, Jörg 2002. *Feedback geben: Strategien und Übungen*. 2. Aufl. Weinheim: Beltz.
- Ferchhoff, Wilfried 1999. *Jugend an der Wende vom 20. zum 21. Jahrhundert: Lebensformen und Lebensstile*. Opladen: Leske & Budrich.
- Fields, Doug 2000. *Jugendarbeit mit Vision: 9 Schritte zu einer lebendigen Jugendarbeit*. Asslar: Gerth Medien.
- Fischer-Epe, Maren 2003. *Coaching: Miteinander Ziele erreichen*. 3. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Fittich, Gerhard & Velten, Lothar (Hg.) 1994. *Junge Erwachsene*. Neuhausen/Stuttgart.
- Flammer, August & Alsaker, Francoise D. 2002. *Entwicklungspsychologie der Adoleszenz: Die Erschließung innerer und äußerer Welten im Jugendalter*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Flick, Uwe, von Kardorff, Ernst & Steinke, Ines (Hg.) 2003. *Qualitative Forschung: Ein Handbuch*. 2. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Flick, Uwe, von Kardorff, Ernst & Steinke, Ines (Hg.) 2003. Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick, in Flick, von Kardorff & Steinke 2003, 13-29.
- Flick, Uwe 2003. Triangulation in der qualitativen Forschung, in Flick, von Kardorff & Steinke 2003, 309-318.
- Flick, Uwe 2003. Design und Prozess qualitativer Forschung, in Flick, von Kardorff & Steinke 2003, 252-265.
- Foitzik, Karl, Goßmann, Elsbe 1987. *Gemeinde leben: Zusammenarbeit pädagogischer und theologischer Mitarbeiter*. 2. Aufl. Gütersloh: Mohn.
- Foitzik, Karl 1987. Die Mitarbeiter in den gemeindepädagogischen Handlungsfeldern, in Adam & Lachmann 1987, 162-196.
- Foitzik, Karl 1992. *Gemeindepädagogik: Problemgeschichte eines umstrittenen Begriffs*. Gütersloh: Mohn.
- Foitzik, Karl unter Mitarbeit von Kittelberger, Barbara, Fried, Hagen & Knoll, Jörg 1998. *Mitarbeit in Kirche und Gemeinde: Grundlagen, Didaktik, Arbeitsfelder*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Fuchs, Ottmar 2000. Wie funktioniert die Theologie in empirischen Untersuchungen? *Theologische Quartalsschrift* 180, 190-210.

- Fuchs, Rüdiger 2003. *Unerwartete Unterschiede: Müssen wir unsere Ansichten über die Pastoralbriefe revidieren?* Wuppertal: Brockhaus.
- Ford, Leighton 1997. *Leiten wie Jesus*. Neuhausen-Stuttgart: Hänssler.
- Foster, Robert 1986. *Mut gewinnen zur Begegnung. Das geistliche Geheimnis des D. Trotmann. Gründer der Navigatoren*. Neuhausen-Stuttgart: Hänssler.
- Fraas, Hans-Jürgen 1983. *Glaube und Identität: Grundlagen einer Didaktik religiöser Lernprozesse*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Gläser, Jochen & Laudel, Grit 2004. *Experteninterview und qualitative Inhaltsanalyse als Instrument rekonstruierender Untersuchungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Goßmann, Klaus 1993. Gemeindepädagogik, *ELThG* 2, 719-720.
- Grathoff, Richard 1989. *Milieu und Lebenswelt*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Grote, Heiner 1993. Lehramt, Lehrgewalt: b) kirchengeschichtlich, *ELThG* 2, 1222-1223.
- Grethlein, Christian 1994. *Gemeindepädagogik*. Berlin: de Gruyter.
- Grözinger, Stefan A. 2005. Rituale, Vaterschaft und Erziehung. Ein Gemeindepädagogischer Beitrag zur Reflexion und Förderung christlicher Vaterschaft. MTh Dissertation im Bereich der Praktischen Theologie. University of South Africa, Pretoria.
- Großer, Achim, Krebs, Reinhold & vom Schemm, Burkhard 2005. *Das Prinzip Sehnsucht: Erwachsene gewinnen für die Jugend- und Konfirmandenarbeit*. Stuttgart: Buch & Musik; Neukirchen-Vluyn: Ausaat.
- Grünzweig, Fritz 1990. *Edition C Bibelkommentar Neues Testament. Zweiter Timotheusbrief. Titusbrief. Philemonbrief*. 2. Aufl. Neuhausen-Stuttgart: Hänssler.
- Guillemette, Pierre 1988. *Analyse des griechischen Neuen Testaments*. Neuhausen-Stuttgart: Hänssler.
- Guthrie, Donald & Motyer, J. Alec (Hg.) 1985. *Brockhaus Kommentar zur Bibel*. Bd. 4, *Matthäus – Offenbarung*. Wuppertal: Brockhaus & Brunnen.
- Guthrie, Donald 1974. *The Pastoral Epistles: An Introduction and Commentary. The Tyndale New Testament Commentaries*. Grand Rapids: Wm. B. Eerdmans Publishing Company.
- Haasen, Nele 2001. *Mentoring: Persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept*. München: Heyne Verlag.
- Haberleitner, Elisabeth, Deistler, Elisabeth & Ungvari, Robert 2003. *Führen, Fördern, Coachen: So entwickeln Sie die Potenziale Ihrer Mitarbeiter*. 2. Aufl. München: Piper.
- Habermas, Jürgen 1971. *Technik und Wissenschaft als „Ideologie“*. 5. Aufl. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Hafner, Hermann 1988. Lehramt, *GBL* 2, 876.
- Hafner, Hermann 1988. Lehre, *GBL* 2, 877-878.
- Hahn, Eberhard 1993. Lehre. *ELThG* 2, 1225-1226.
- Hahn, H.-Chr. 1993. Ἑρμηνεία. *ThBLNT* (1. Sonderausgabe), 1386-1390.
- Hajok, Daniel 2004. Jugend und Fernsehinformation: Eine explorativ-deskriptive Studie. Dissertation im Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie. Freie Universität Berlin. Online im Internet: URL: <http://www.diss.fu-berlin.de/2004/126/> [Datum des Zugriffs: 15.08.2005].
- Hasler, Victor 1978. *Die Briefe an Timotheus und Titus: Pastoralbriefe*. ZBK, Bd. 12, Hg. Georg Fohrer, Hans Heinrich Schmid und Siegfried Schulz. Zürich: Theologischer Verlag.
- Hanselmann, Johannes, Rothenberg, Samuel & Swarat, Uwe 1987. *Fachwörterbuch Theologie*. Wuppertal: Brockhaus.
- Hardon, D. 1922. Die Gefährten und Mitarbeiter des Paulus, in Bornhäuser, Karl, u.a. 1922. *Aus Schrift und Geschichte. Theologische Abhandlungen. Adolf Schlatter zu seinem 70. Geburtstag: Dargebracht von Freunden und Schülern*. Stuttgart: Calwer Vereinsbuchhandlung.
- Haubeck, Wilfried & Siebenthal, Heinrich 1994. *Neuer sprachlicher Schlüssel zum griechischen Neuen Testament: Römer bis Offenbarung*. Giessen: Brunnen.
- Häcker, Thomas, Eysel, Claudia & Bergmann, Sabine 2005. Strategien zur Schulbewältigung von Schülern aus Sicht der Lehrer: Eine Fragebogenuntersuchung im BLK-Projekt „Qualität des Lernens verbessern, Schulkultur und Lernumgebung entwickeln“, in Mayring & Gläser-Zikuda 2005, 155-171.
- Heine, Susanne 2004. *Wege zur inneren Welt. Einführung in die Seelsorge* [167 Absätze]. Institut für Praktische Theologie und Religionspsychologie – Vorlesungsunterlagen. Online im Internet: URL: http://www.univie.ac.at/etf/pt/vo_unterlagen/vo_ul_seelsorge.htm [Datum des Zugriffs: 11.08.2004].

- Hempelmann, Heinzpeter 1980. *Kritischer Rationalismus und Theologie als Wissenschaft: Zur Frage nach dem Wirklichkeitsbezug des christlichen Glaubens*. Wuppertal: Brockhaus.
- Hentze, Joachim, Kammel, Andreas & Lindert, Klaus 1997. *Personalführungslehre: Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung*. 3. Aufl. Stuttgart: Haupt. (UTB).
- Herbst, Michael 1987. *Missionarischer Gemeindeaufbau in der Volkskirche*. Stuttgart: Calwer Verlag.
- Herbst, Michael 1994. Praktische Theologie. *ELThG* 3, 1592-1595.
- Herbst, Michael 2001. *Und sie dreht sich doch: Wie unsere Volkskirche wieder zu einer Kirche für das Volk wird*. Erzhausen: Projektion J.
- Herrmann, Andreas 1991. *In dir steckt mehr, als du denkst: Entdecke dein Leiterpotential*. Wiesbaden: C&P Verlags-GmbH.
- Hermanns, Harry 2003. Interviewen als Tätigkeit, in Flick, von Kardorff & Steinke 2003, 260-268.
- Heß, Adolf Johann 1992. $\Delta\iota\acute{\alpha}$. *EWNT*² 1, 712-713.
- Hitzler, Ronald & Honer, Anne 1984. Lebenswelt, Milieu, Situation. *KZfSS* 36, 56-74.
- Höher, Friederike & Höher, Peter 1999. *Handbuch Führungspraxis Kirche: Entwickeln, Führen, Moderieren in zukunftsorientierten Gemeinden*. Gütersloh: Gütersloher Verlag.
- Holtz, Gottfried [1966] 1980. *ThHK*. Bd. 8, *Die Pastoralbriefe*. 3. Aufl. Berlin: Evangelische Verlagsanstalt.
- Hörncke, Heiko 2006. *Aufbruch im dritten Lebensalter*. Schwarzenfeld: Neufeld.
- Hörtling, Hermann 1997. Grundfragen der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterförderung in der evangelischen Jugendarbeit, in Neumann 1997, 9-18.
- Jagelman, Ian 2002. *Leiten, Dienen, Zukunft bauen: In der Gemeinde Menschen führen, Teams fördern, Wachstum erleben*. Gießen: Brunnen.
- Jentsch, Werner 1951. *Urchristliches Erziehungsdenken: Die Paideia Kyriu im Rahmen der hellenistisch-jüdischen Umwelt. Beiträge zur Förderung christlicher Theologie*. Bd. 45, Heft 3, Hg. Paul Althaus und Joachim Jeremias. Gütersloh: Bertelsmann.
- Jeremias, Joachim & Strobel, August 1975. *Die Briefe an Timotheus und Titus. Der Brief an die Hebräer*. NTD. Bd. 9, Hg. Gerhard Friedrich. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Joyner, Rick 2004. *Die Leiterschaftsprinzipien Jesu, Prinzip 4: Jesus baut einen Tempel auf*. [22 Absätze]. Hand in Hand: Internationaler christlicher Lehr- und Hilfsdienst: Bibel und Bibelstudien. Online im Internet: URL: http://www.hand-in-hand.org/artikel/joyner_leiter_4.html [Datum des Zugriffs: 06.08.2004].
- Jugendwerk der Deutschen Shell (Hg.) 1997. *Jugend '97: Zukunftsperspektiven, gesellschaftliches Engagement, politische Orientierung*. 12. Shell Jugendstudie. Opladen: Leske & Budrich.
- Kaul, Albert 2005. E-Mail-Korrespondenz mit dem Referenten für Programm und Mitarbeit und stellvertretende Generalsekretär im CVJM-Gesamtverband. 12.05.05.
- Kelle, Udo & Kluge, Susann 1999. *Vom Einzelfall zum Typus: Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung*. Opladen: Leske & Budrich.
- Kelle, Udo & Erzberger, Christian 2003. Qualitative und quantitative Methoden: kein Gegensatz, in Flick, von Kardorff & Steinke 2003, 299-309.
- Kessler, Volker 2004. Ein Dialog zwischen Managementlehre und Alttestamentlicher Theologie: McGregors Theorien X und Y zur Führung im Lichte Alttestamentlicher Anthropologie. DTh Dissertation. University of South Africa, Pretoria. Online im Internet: URL: <http://etd.unisa.ac.za/ETD-db/ETD-desc/describe?urn=etd-03152005-104035> [Datum des Zugriffs: 29.07.2005].
- Kiess, Rainer 1997. Der Lebensraum der Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnenförderung, in Neumann 1997, 26-30.
- Klein, Stephanie 2005. *Erkenntnis und Methode in der Praktischen Theologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Klein, Stephanie 1994. *Theologie und empirische Biographieforschung: Methodische Zugänge zur Lebens- und Glaubensgeschichte und ihre Bedeutung für eine erfahrungsbezogene Theologie (Univ. Diss. 1993)*. *Praktische Theologie heute*, Bd. 19, Hg. Gottfried Bitter u.a. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kliemann, Peter 1983. *Ehrenamtliche Mitarbeiter: Zur Identität von Gruppenleitern in der kirchlichen Jugendarbeit: Eine empirische Studie*. AeJ-Studienbände, Bd. 6, herausgegeben im Auftrag der Arbeitsgemeinschaft der Evangelischen Jugend in der Bundesrepublik Deutschland und Berlin West e.V. von Martin Affolderbach.
- Klostermann, Ferdinand & Zerfaß, Rolf (Hg.) 1974. *Praktische Theologie heute*. München: Chr. Kaiser.
- Knoblauch, Hubert 2003. *Qualitative Religionsforschung*. Paderborn: Verlag Ferdinand Schöningh.

- Knorr, Hartmut 2001. *Coaching...damit Entwicklung stimmig wird*. Erzhausen: Leuchter Edition.
- Koch, Eberhard 2005a. E-Mail-Korrespondenz mit dem Landesjugendpfarrer vom Evangelischen Oberkirchenrat, Amt für Evangelische Kinder und Jugendarbeit/Referat 4/ EOK. 12.10.2005.
- Koch, Eberhard 2005b. E-Mail-Korrespondenz mit dem Landesjugendpfarrer vom Evangelischen Oberkirchenrat, Amt für Evangelische Kinder und Jugendarbeit/Referat 4/ EOK. 18.10.2005.
- Kölbl, Carlos 2000. *Rezension zu: Udo Kelle & Susann Kluge (1999): Vom Einzelfall zum Typus: Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung* [8 Absätze]. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research [ON-LINE JOURNAL], 1(2). Online im Internet: URL: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-00/2-00review-koelbl-d.htm> [Datum des Zugriffs: 07.08.2004].
- Köpf, Ulrich 2002. Lehrer, Lehrerinnen: II. Kirchengeschichtlich. *RGG* 5, 208-210.
- Krallmann, Günter 1995. *Leidenschaftliche Leiterschaft. Der Auftrag Jesu zur Mission*. Wuppertal: One Way Verlag.
- Krallmann, Günter 2000. *Von der Begabung zur Befähigung. 10 Schlüssel zur geistlichen Leiterschaft*. Ulm: Hänssler.
- Kreider, Larry 2002. *Sehnsucht nach geistlichen Vätern & Müttern*. Rosbach-Rodheim: Teamwork.
- Krimmer, Heiko 1992. *Mitarbeiter Gottes: Eine Gemeinde will gehen*. Bad Liebenzell: VLM.
- Kugler, Georg 1983. Gemeindesituation und Gemeindekonzepte, in Bloth, Beter C. u.a. (Hg.): *Handbuch der praktischen Theologie*. Bd. 3. Gütersloh: Mohn, 581- 594.
- Kuhne, Gary W. 1979. *Evangelisation und was dann? Die Dynamik der persönlichen Nacharbeit*. Bad Liebenzell: VLM.
- Kuhne, Gary W. 1984. *Jüngerschulung: Schritt um Schritt*. Hurlach: Jugend mit einer Mission.
- Lange, Ernst 1967. Kirche für andere. *EvT* 27, 513-546.
- Läpple, Wolfgang 1997. Begleitungsmodelle: Der Mitarbeiterinnen-/Mitarbeiterkreis: CVJM Grundbach, in Neumann 1997, 113-114.
- Lassahn, Rudolf 1995. *Einführung in die Pädagogik*. 8. ergänzte Aufl. Wiesbaden: Quelle & Meyer.
- Leube, Frieder (Hg.) 1995. *Lebenswelt junger Erwachsener: Bausteine für Wochenenden und Abende: Themenorientiert, bibelbezogen. EJW-Praxishilfen*. Stuttgart: Buchhandlung und Verlag des EJW. (38.0/4f)
- Liebelt, Markus 2000. *Allgemeines Priestertum, Charisma und Struktur. Grundlagen für ein biblisch-theologisches Verständnis geistlicher Leitung*. Wuppertal: Brockhaus.
- Logan, Robert & George, Carl 1987. *Das Geheimnis der Gemeindeleitung*. Wiesbaden: C&P Verlag.
- Logan, Robert 1992. *Mehr als Gemeindegewachstum*. Frankfurt: Aquila Verlag.
- Logan, Robert & Cole, Neil 2001. *Mehr und bessere Leiter - Strategien zur Leiterausbildung, die wirklich funktionieren*. Würzburg: CoachNet.
- Logan, Robert & Reinecke, Gary 2004. *Grundkurs Coaching: Das Arbeitsbuch zu „Das Coaching 1x1“*. Würzburg : CoachNet.
- Logan, Robert 2004. *Das Coaching 1x1*. Gießen: Brunnen.
- Logan, Robert 2004. *Das Coaching 1x1: Basiswissen & Alltagstipps*. Gießen: Brunnen.
- Löhr, Winrich 2003. Prinzip. *RGG* 6, 1667.
- Mack, Cornelia 2002. Erziehen durch Lehren, in Mack, Cornelia & Stricker, Friedhilde (Hg.): *Zum Leben erziehen. Kinder auf das Leben vorbereiten*. Holzgerlingen: Hänssler, 131-141.
- Mack, Cornelia 2002. Erziehung durch Prägen in Mack, Cornelia & Stricker, Friedhilde (Hg.): *Zum Leben erziehen. Kinder auf das Leben vorbereiten*. Holzgerlingen: Hänssler, 122-131.
- Maehlum, Helge 1969. *Die Vollmacht des Timotheus nach den Pastoralbriefen. Theologische Dissertationen*. Bd. 1, Hg. Bo Reicke. Basel: Friedrich Reinhardt Kommissionsverlag.
- Mahlmann, Regina 2002. *Führungsstile flexibel anwenden: Mitarbeiterorientiert, situativ und authentisch führen*. Basel: Beltz.
- Maier, Gerhard 1990. *Biblische Hermeneutik*. Wuppertal: Brockhaus.
- Marshall, Howard I. 1999. *The Pastoral Epistles. ICC*, Hg. J. A. Emerton, C. E. B. Cranfield and G. N. Stanton. Edinburgh: T&T Clark.
- Mathematik-Online-Lexikon 2005. *Maximumprinzip für komplexe Funktionen* [1 Absatz]. Online im Internet. URL: <http://mo.mathematik.uni-stuttgart.de/inhalt/aussage/aussage915/> [Datum des Zugriffs: 12.12.2005].
- Maurer, Christian 1969. Παράκλησις, u.a., *ThWNT* 8, 163-165.
- MAXqda2 (2006). *MAXqda professional software for text analysis: Demoversion - All In One* Testen Sie MAXqda2, MAXDictio und MAX Maps [5 Absätze]. Online im Internet. URL: http://www.maxqda.de/maxqda/2_demo.htm [Datum des Zugriffs: 23.05.06].

- Meyer-Blanck & Michael, Weyel, Birgit 1999. *Arbeitsbuch Praktische Theologie: Ein Begleitbuch zu Studium und Examen in 25 Einheiten*. Gütersloh: Chr. Kaiser & Gütersloher Verlagshaus.
- Mayring, Philipp 2002. *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. 5. Aufl. Basel: Beltz.
- Mayring, Philipp 2003a. *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 8. Aufl. Basel: Beltz.
- Mayring, Philipp 2003b. Qualitative Inhaltsanalyse, in Flick, von Kardorff & Steinke 2003, 268-275.
- Mayring, Philipp & Gläser-Zikuda, Michaela (Hg.) 2005. *Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse*. Weinheim: Beltz.
- Mayring, Philipp 2005. Neuere Entwicklungen in der qualitativen Forschung und der Qualitativen Inhaltsanalyse, in Mayring & Gläser-Zikuda 2005, 7-19.
- Mc Dowell, Josh & Hostetler, Bob 1998. *Handbuch Jugendseelsorge: Ein kompetenter Führer für Jugendmitarbeiter, Gemeindeälteste, Lehrer und Eltern*. Dillenburg: CLV.
- Meinefeld, Werner 2003. Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Sozialforschung, in Flick, von Kardorff & Steinke 2003, 265-275.
- Merkel, Helmut 1991. *Die Pastoralbriefe. NTD*. Bd. 9/1, Hg. Peter Stuhlmacher und Hans Weder. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Mette, Norbert & Steinkamp, Hermann 1983. *Sozialwissenschaften und Praktische Theologie. Leitfaden Theologie*, Bd. 11. Düsseldorf: Patmos.
- Möller, Christian 1984. Gemeinde I, *TRE* 12, 316-335.
- Möller, Christian 1991. *Lehre vom Gemeindeaufbau. Band 1: Konzepte, Programme, Wege*. 3. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Möller, Christian 2004. *Einführung in die Praktische Theologie*. Tübingen: Francke.
- Mühlhaupt, Erwin 1963. *Allgemeines Priestertum oder Klerikalismus? Calwer Hefte: Zur Förderung biblischen Glaubens und christlichen Lebens*. Bd. 65. Stuttgart: Calwer Verlag.
- Neuendorfer, Heinz-Werner 2004. *Der erste Brief des Paulus an Timotheus. HTA*, Hg. Gerhard Maier, u.a. Wuppertal: Brockhaus & Brunnen.
- Neuer, Werner 1986. *Der Zusammenhang von Dogmatik und Ethik bei Adolf Schlatter: Eine Untersuchung zur Grundlegung christlicher Ethik*. Gießen: Brunnen.
- Neumann, Peter (Hg.) 1997. *Ehrenamtliche fördern in der Jugendarbeit: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen, ausbilden und begleiten. EJW-Praxishilfen*. 2. Aufl. Stuttgart: Buch & Musik.
- Neumann, Peter 1997a. Ehrenamtliche qualifizieren und begleiten, in Neumann 1997, 19-22.
- Nipkow, Karl Ernst 1992. *Bildung als Lebensbegleitung und Erneuerung: Kirchliche Bildungsverantwortung in Gemeinde, Schule und Gesellschaft*. 2. Aufl. Gütersloh: Mohn.
- NMA C. 2005. Transkription des Interviews mit dem Nachwuchsmitarbeiter der Jungenschaft, 18.09.2005.
- NMA E. 2005. Transkription des Interviews mit der Nachwuchsmitarbeiterin des Mädchenkreises, 12.09.2005.
- Noack, Holger 2005. E-Mail-Korrespondenz mit dem Bundessekretär für Mitarbeiterbildung im CVJM-Westbund, 02.06.2005.
- Nüesch, Hanspeter 2003. *Vermächtnis von Bill Bright: Richtlinien für unseren Dienst* [28 Absätze]. Europäisches Leiterschaftsforum von Campus für Christus in Tarragona (Spanien). Online im Internet: URL:<http://www.cfc.chld-kontakt-formular-php>. [Datum des Zugriffs: 19.07.2004].
- Oberlinner, Lorenz [1994/1995] 2002. *Apostelgeschichte und Briefe. Der erste Timotheusbrief & Der zweite Timotheusbrief. HThK* (Ungekürzte Sonderausgabe), Hg. Joachim Gnllka und Lorenz Oberlinner. Freiburg: Herder.
- Oberlinner, Lorenz 1995. *Pastoralbriefe: Zweite Folge: Kommentar zum zweiten Timotheusbrief. HThK*. Bd. 11.2, Hg. Joachi Gnllka und Lorenz Oberlinner. Freiburg: Herder.
- Oerter, Rolf & Montada, Leo (Hg.) 1995. *Entwicklungspsychologie: Ein Lehrbuch*. 3. vollständig überarb. und erw. Aufl. Weinheim: PsychologieVerlagsUnion.
- Ollrog, Wolf-Henning 1979. *Paulus und seine Mitarbeiter: Untersuchung zu Theorie und Praxis der paulinischen Mission. WMANT*. Bd. 50, Hg. Ferdinand Hahn und Odil Hannes Steck. Neukirchen-Vluyn: Neukirchener Verlag.
- Ostermann, Reinhold 1999. Engagement mit Spaß: Motive zur Mitarbeit in Jugendarbeit. *MAH* 3, 24-26.
- Ott, Craig 1996. *Das Trainingsprogramm für Mitarbeiter: Biblische Grundsätze, Didaktische Hinweise, Praktische Modelle*. Gießen: Brunnen.

- Padberg, Lutz von 1986. *Die Bibel: Grundlagen für Glauben, Denken und Erkennen. Wort und Wissen*. Bd. 17, Hg. Studiengemeinschaft Wort und Wissen e.V. Neuhausen-Stuttgart: Hänssler.
- Parzany, Ulrich (Hg.) 2004. *Die Basis trägt: Die Pariser Basis und der CVJM heute: Mit Beiträgen von Hans-Joachim Eckstein, Ulrich Parzany und Wilfried von Baur*. Neukirchen-Vluyn: Aussaat.
- Parzany, Ullrich 2004. Die Pariser Basis und die Arbeit des CVJM heute, in Parzany 2004, 55-87.
- Parzany, Ullrich 2005. Leitlinien des CVJM. *Zeitschrift des CVJM Baden* 1, 4.
- Printz, Markus 1996. *Grundlinien einer bibelorientierten Gemeindepädagogik: Pädagogische und praktisch-theologische Überlegungen*. Halle-Wittenberg, Univ. Diss., 1995. Wuppe: Brockhaus.
- Printz, Markus 2006. E-Mail-Korrespondenz mit Dr. Markus Printz zur Bedeutung von 2Tim 2,2.
- Pfister, Jürg 2003. *Motivation der Generation X: Das Potential der Generation X als Herausforderung für christliche Gemeinden und Missionswerke. Korntaler Reihe*, Bd. 1, Hg. Akademie für Weltmission Korntal gGmbH. Nürnberg: Verlag für Theologie und Religionswissenschaft (VTR).
- Rang, Martin 1984. *Die Kirche in Vergangenheit und Gegenwart*. 7. durchgesehene Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Rau, Eckhard 2002. Lehrer, Lehrerinnen. I. Ältestes Christentum. *RGG*⁴ 5, 207-208.
- Rauen, Christopher (Hg.) 2000. *Handbuch Coaching*. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Rauen, Christopher 1999. *Coaching: Innovative Konzepte im Vergleich*. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Reichert, Jo 2003. Objektive Hermeneutik und hermeneutische Wissenssoziologie, in Flick, von Kardorff & Steinke 2003, 514-524.
- Reinhoff, Bernd 2005. Lehrkräfte geben Auskunft über ihren Unterricht: Ein systematisierender Vorschlag zur deduktiven und induktiven Kategorienbildung in der Unterrichtsforschung, in Mayring & Gläser-Zikuda 2005, 123-141.
- Rengstorff, Karl Heinrich [1935] 1957. διδάσκει u.a. *ThWNT* 2, 138-168.
- Riesner, Rainer 1981. *Jesus als Lehrer: Eine Untersuchung zum Ursprung der Evangelien-Überlieferung*. *WUNT*. Bd. 2/7, Hg. Martin Hengel, Otfried Hofius. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Roll, Dieter (Hg.) 1985. *Gott will uns dabei haben: Freundliche Worte an Mitarbeiter*. Kassel: CVJM-Versand.
- Roloff, Jürgen 1978. Amt, Ämter, Amtsverständnis: IV. Im Neuen Testament, *TRE* 2, 509-533.
- Roloff, Jürgen 1988. *Der erste Brief an Timotheus*. *EKK*. Bd. 15, Hg. Joachim Gnllka, u.a. Zürich: Benzinger Verlag & Neukirchener Verlag.
- Roloff, Jürgen 1996. Pastoralbriefe. *TRE* 26, 50-68.
- Rüppel, Uta 1979. *Ausbildung ehrenamtlicher Mitarbeiter in der evangelischen Jugendarbeit. Ergebnisse und Folgerungen einer empirischen Untersuchung*. Münster: Comenius-Institut.
- Rush, Myron 1990. *Mitarbeiter führen. Der biblische Weg*. Asslar: Schulte & Gerth.
- Russenberger, Michael 2004. „Praktische Theologie als Empirische Theologie?“ Der zweite Artikel der ersten Arbeit, eingereicht als Teilerfüllung für den Grad von MTh Structured im Bereich der Practical Theology. University of South Africa, Pretoria.
- Sauer, Christof (Hg.) 2004a. *Wie schreiben? Anforderungen an akademische Arbeiten*. Lage: Gesellschaft für Bildung und Forschung in Europa e. V. (GBFE Studienbrief 4).
- Sauer, Christof (Hg.) 2004b. *Form bewahren: Handbuch zur Harvard-Methode*. Lage: Gesellschaft für Bildung und Forschung in Europa e. V. (GBFE Studienbrief 5).
- Schall, Traugott, Ulrich 1991. *Mitarbeiterführung in Kirche und Kirchengemeinde. Perspektiven für die Seelsorge*, Bd. 3, Hg. Werner Rück. Würzburg: Seelsorge Echter.
- Schirmmayer, Thomas 1997. *Paulus und seine Mitarbeiter: Vom Umgang neutestamentlicher Missionare miteinander* [42 Absätze]. Vortrag auf der Jahrestagung des Arbeitskreises für evangelikale Missiologie (afem) 1997. Online im Internet: URL: <http://www.bibelbund.de/hfm/98-3-165.htm> [Datum des Zugriffs: 30.04.2006].
- Schlarb, Egbert 1990. *Die gesunde Lehre: Häresie und Wahrheit im Spiegel der Pastoralbriefe*. *Marburger Theologische Studien*, Bd. 28, Hg. Wilfried Härle und Dieter Lührmann. Marburg: Elwert.
- Schlatter, Adolf 1911. *Das christliche Dogma*. Calw: Verlag der Vereinsbuchhandlung.
- Schlatter, Adolf 1953. *Schlatters Erläuterungen zum Neuen Testament*. Bd. 8, *Die Briefe an die Thessalonicher, Philipper, Timotheus und Titus*. Berlin. Calwer Verlag.
- Schlatter, Adolf 1958. *Die Kirche der Griechen im Urteil des Paulus: Eine Auslegung seiner Briefe an Timotheus und Titus*. 2. Aufl. Stuttgart: Calwer Verlag.

- Schlink, Edmund 1983. *Ökumenische Dogmatik: Grundzüge*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schlunk, Martin 1937. *Paulus als Missionar. Allgemeine Missions-Studien*, Bd. 23, Hg. Julius Richter und Martin Schlunk. Gütersloh: Bertelsmann.
- Schnell, Rainer, Hill, Paul B. & Esser, Elke 1999. *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 6. voll. überarb. und erw. Aufl. München: R. Oldenbourg.
- Schröer, Henning 1997. Praktische Theologie. *TRE* 27, 190-220.
- Schröer, Henning 2000. Gemeindepädagogik. *RGG* 3, 628-630.
- Schröer, Henning 2002. Theorie und Praxis. *TRE* 33, 375-388.
- Schulz, Hermann M. 1993. *Kirchliche Jugendarbeit: eine empirische Untersuchung mit ehrenamtlichen Mitarbeitern in der Jugendarbeit zum Thema Propriumsproblematik*. Frankfurt : Haag und Herchen.
- Schulze, Jörg 1997. Lernformen, in Neumann 1997, 31-32.
- Schulze, Gerhard 2000. *Die Erlebnisgesellschaft: Kultursoziologie der Gegenwart*. 8. Aufl. Frankfurt: Campus.
- Schweitzer, Friedrich 2003. *Postmoderner Lebenszyklus und Religion: Eine Herausforderung für Kirche und Theologie*. Gütersloh: Chr. Kaiser & Gütersloher Verlagshaus.
- Schweizer, Eduard 1962. *Gemeinde und Gemeindeordnung im Neuen Testament*. *AThANT*, Bd. 35. 2. Aufl., Hg. W. Eichrodt und O. Cullmann. Zürich: Zwingli.
- Soeffner, Hans-Georg 2003. Sozialwissenschaftliche Hermeneutik, in Flick, von Kardorff & Steinke, 2003, 164-175.
- Soffner, Sabine 2005. Die Krankensalbung nach Jakobus 5 – Biblische Möglichkeit oder gelebte Wirklichkeit?: Eine praktisch-theologische Untersuchung innerhalb der sächsischen Landeskirche. MTh Dissertation. University of South Africa, Pretoria.
- Stangl, Werner 2004a. *Der hermeneutische Zirkel* [25 Absätze]. [werner.stangl]s arbeitsblätter®. Online im Internet: URL: <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/ERZIEHUNGSWISSENSCHAFTGEIST/HermeneutikZirkel.shtml> [Datum des Zugriffs: 11.04.2005].
- Stangl, Werner 2004b. *Inhaltsanalyse, content analysis* [16 Absätze]. [werner.stangl]s arbeitsblätter®. Online im Internet: URL: <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/FORSCHUNGSMETHODEN/Inhaltsanalyse.shtml> [Datum des Zugriffs: 11.04.2005].
- Stanley, Paul D. & Clinton, Robert 1994. *Mentoring: Wir brauchen geistliche Väter und Mütter*. Greng-Murten: VKG.
- Steinke, Ines 2003. Gütekriterien qualitativer Forschung, in Flick, von Kardorff & Steinke 2003, 319-331.
- Stückelberger, Alfred, E. 1979. *Erziehung – die Herausforderung an unsere Zeit*. 3. erw. Aufl. Wuppertal: Verlag der Evangelischen Gesellschaft für Deutschland.
- Teamarbeit: *Konzeption eines erwecklich-missionarischen Gemeindeaufbaus* [o.J.] (Adelshofen 1992/1993). *Adelshofener Impulse*, Heft 4. 2.völlig überarb. und erg. Aufl. O.O.: Lebenszentrum Adelshofen.
- Thiessen, Werner 1995. *Christen in Ephesus: Die historische und theologische Situation in vorpaulinischer und paulinischer Zeit und zur Zeit der Apostelgeschichte und der Pastoralbriefe*. *TANZ*, Bd. 12, Hg. Klaus Berger u.a. Tübingen: Francke.
- Towner, Philip H. 2004. Das Paulusbild und die Theologie des 2. Timotheusbriefes: Das Schlusskapitel der Paulusgeschichte. *JETH* 18, 127-144.
- Trotman, Dawson [o. J.]. *Für andere leben*. Frankfurt a. M.: Herold.
- Trummer, Peter 1992. *Ἰκανός*. *EWNT*² 2, 452-453.
- Trummer, Peter 1992. *παράθήκη, ης, ἥ; παρατίθημι*. *EWNT*² 3, 51-52.
- Van der Ven, Johannes A. 1994. *Entwurf einer empirischen Theologie*. 2. Aufl. Kampen: Deutscher Studienverlag Kok.
- Veit, Hans 1989. Jugendliche, in Neumann 1989, 90-91.
- Vogelauer, Werner (Hg.) 2002. *Coaching-Praxis: Führungskräfte professionell begleiten, beraten und unterstützen*. 4. erw. und überarb. Aufl. Neuwied: Hermann Luchterhand.
- Vogt, Fabian 2002. Die Lebensgier-Generation: So ist er: der ‚Junge Erwachsene‘. *MAH* 6/2002, 18-21.
- Von Lips, Hermann 1979. *Glaube – Gemeinde – Amt: Zum Verständnis der Ordination in den Pastoralbriefen*. *FRLANT*, Bd. 122, Hg. Ernst Käsemann und Ernst Würthwein. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Von Meding, Wichmann 1993. *Ἰκανός*. *ThBLNT* (1. Sonderausgabe), 500-501.
- Von Rad, Gerhard 1985. *Weisheit in Israel*. 3. Aufl. Neukirchen-Vluyn: Neukirchener Verlag.

- Vorgrimler, Herbert 1986. Prinzip. *LThK* 8, 766-767.
- Vorländer, Wolfgang 1989. *Mitarbeiter im CVJM: Gewinnung, Begleitung, Weggemeinschaft*. Eine Handreichung für Vereinsvorstände und Leiter von Mitarbeiter-Kreisen. Wuppertal: CVJM Westbund (Hg. und Verlag).
- Vorstand A. 2005. Transkription des Interviews mit dem Vorstandsmitglied A., 12.09.2005.
- Wagner, C. Peter 1991. *Eine wachsende Gemeinde leiten*. Lörrach: Wolfgang Simson Verlag.
- Walper, Sabine & Schwarz, Beate (Hg.) 2002. *Was wird aus den Kindern? Chancen und Risiken für die Entwicklung von Kindern aus Trennungs- und Stieffamilien*. 2. Aufl. Weinheim: Juventa.
- Wegenast, Klaus 1993. Lehre - διδασκω. *ThBLNT* (1. Sonderausgabe), 852-860.
- Wegenast, Klaus & Lämmermann, Godwin 1994. Gemeindepädagogik: Kirchliche Bildungsarbeit als Herausforderung. *Praktische Theologie heute*, Bd. 18, Hg. Gottfried Bitter u.a. Stuttgart: Kohlhammer.
- Weiser, Alfons 2003. *Der zweite Brief an Timotheus*. EKK, Bd. 16/1, Hg. Joachim Gnirka, u.a. Düsseldorf: Benzinger Verlag & Neukirchener Verlag.
- Weiß, Hans-Friedrich 1992. Διδαχή, ἡς, ἡ. *EWNT*² 1, 769-771.
- Westerink, Paul 2000. So läuft das ... Coachinggespräch wie geschmiert ... *t.e.c.: Teens erleben Christus* 2, 23-25.
- Wiedenhofer, Siegfried 1976. *Formalstrukturen humanistischer und reformatorischer Theologie bei Philipp Melancton (Teil I und Teil II)*. Regensburger Studien zur Theologie, Bd. 2, Hg. Franz Mußner u.a. Frankfurt a. M.: Lang.
- Wikipedia. Die freie Enzyklopädie 2005. *Prinzip* [5 Absätze]. Online im Internet: URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Prinzip> [Datum des Zugriffs: 12.12.05].
- Whitmore, John 2001. *Coaching für die Praxis*. 4. Aufl. München: Campus.
- Winter, Anne 2005. „Herausforderung: Junge Erwachsene“ (Referat zum Impulstag für die Arbeit mit jungen Erwachsenen am 12. März 2005 in Leonberg von Anne Winter (Arbeitsbereich Junge Erwachsene im ejw)).
- Wohlenberg, Gustav 1923. *Die Pastoralbriefe: Der erste Timotheus-, der Titus- und der zweite Timotheusbrief*. KNT, Bd. 13. 3. Aufl., Hg. Theodor Zahn. Leipzig: A. Deichertsche Verlagsbuchhandlung Dr. Werner Scholl.
- Wolff, Guido 2001. *Dynamik biblischer Jüngerschaft: Nachfolge wächst an Beziehungen*. Holzgerlingen: Hänssler.
- Wulf, Christian 1987. Ehrenamtliche Mitarbeiter unterstützen : eine empirische Studie zu Voraussetzungen u. Möglichkeiten d. Unterstützung ehrenamtlicher Mitarbeiter in Jugendverbänden. Mainz, Univ. Diss. 1986.
- Zahn, Theodor [1906/1907] 1994. *Einleitung in das Neue Testament von Theodor Zahn: Mit einer Einführung von Rainer Riesner*. Nachdruck der 3. Aufl. Wuppertal: Brockhaus.
- Zimmerli, Walther 1982. *Grundriss der alttestamentlichen Theologie*. 4. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.
- Zimmermann, Alfred 1993. Lehramt, Lehrgewalt. *ELThG* 2, 1221-1222.

9. Anhang

9.1 Kodierleitfaden mit Extraktionsregeln

Kategorie	Definition	Regel
Einstiegsphase ⁶³¹	Es beinhaltet alle Aussagen über Formen der Hilfestellung oder förderlichen Einflussfaktoren in der Einstiegsphase zur Teenagerarbeit ⁶³² wie zur Jungschararbeit. Ebenso sind Aussagen aufgenommen, die Auskunft über mögliche Veränderungen in den Aufgabenfeldern im Blick auf Anfangsphase und heutiger Mitarbeit zeigen. ⁶³³ Auch Angaben zur Teilnehmerzahl im Blick auf die Einstiegsphase werden kodiert. ⁶³⁴ Ebenso werden Aussagen kodiert, die über die Beweggründe junger Mitarbeiter, in die Mitarbeit einzusteigen, Auskunft geben. ⁶³⁵	Der Bereich der Gaben, Unterscheidung von Helfern und Mitarbeitern wie Mitarbeiterkreis ist nicht zu extrahieren.
Gaben	Es beinhaltet alle Aussagen, die zur Thematik der Gaben gemacht werden. Dazu zählt u. a., wie Gaben erkannt, trainiert oder auf andere Weise gefördert werden.	Aussagen im Blick auf die Kategorie Beziehung oder Team werden nicht berücksichtigt.
Allgemeine Förderung	Es betrifft alle Aussagen über allgemeine Hilfestellung oder Förderung, die der Nachwuchsmitarbeiter in der laufenden Mitarbeit erhalten hat.	Es ist hier nicht eine gezielte Mitarbeiterförderung angesprochen. Auch bei gegenseitiger Förderung trifft diese Kategorie nicht zu. Ebenso werden keine Aussagen kodiert, die in Bezug auf Mitarbeiterkreis, Team, Zusammenarbeit, Schulung und Fortbildung, Materialsammlung und Vorbildfunktion gemacht werden.
Gezielte Förderung	Es meint alle Aussagen, die sich auf eine gezielte Förderung in der laufenden Mitarbeit beziehen. Dies kann sich zum einen auf regelmäßige oder unregelmäßige Treffen mit einer oder mehreren Personen beziehen, in denen mit Nachwuchsmitarbeitern über ihre Freuden und Probleme in der Mitarbeit oder im persönlichen und geistlichen Bereich ausgetauscht wie geistliche Impulse vermittelt werden. Ebenso kann es dazu dienen, bestimmte Fähigkeiten einzuüben. In diesen Bereich fallen z. B. bewusste Anleitung, regelmäßiges Feedback, ein gezieltes Training von Fähigkeiten. Zum anderen werden an dieser Stelle auch gezielte Veranstaltungen des Vereins zur Förderung von Mitarbeitern wie z. B. Mitarbeiterfreizeiten oder Hauptmitarbeitertage wie Glaubenskurs kodiert.	Nicht aufgenommen werden Aussagen, die den Mitarbeiterkreis betreffen wie Äußerungen im Blick auf die Kategorie Team, Schulung und Fortbildung und Unterscheidung von Mitarbeitern und Helfern.

⁶³¹ Für den ganzen Kodierleitfaden gilt, dass allein die Worterwähnung einer jeweiligen Kategorie ausreichend für eine Extraktion ist. Dabei werden positive wie auch negative Aussagen den einzelnen Kategorien zugeordnet.

⁶³² Dazu zählen auch allgemeine Angaben darüber, dass man z. B. zuvor in einer Jungschar mitgearbeitet hat.

⁶³³ Auf Jungschar und Teenagerarbeit bezogen.

⁶³⁴ Allein auf Teenagerarbeit bezogen.

⁶³⁵ Allein auf Teenagerarbeit bezogen.

Teamarbeit	Es beinhaltet alle Aussagen, die über Teamarbeit (ab drei Personen) gemacht werden. Hierzu gehört in dem Zusammenhang auch die Länge der Beziehung und Mitarbeit. Altersangaben zu den Nachwuchsmitarbeitern und Teilnehmern finden Beachtung. Auch sind Angaben zur Teilnehmerzahl zu extrahieren ⁶³⁶ .	Aussagen im Blick auf die Einstiegsphase sind ausgeschlossen.
Schulung und Fortbildung	Es bezieht alle Aussagen ein, die im Blick auf den CVJM-Landesverband gemacht werden. Es sind die Bereiche der Schulung und Fortbildung, Seminare und Schulungsangebote wie auch der Einsatz von Sekretären und Aussagen zur Jungen-Erwachsenenarbeit zu kodieren.	Nicht kodiert werden Aussagen, die im Zusammenhang mit der Kategorie Beziehung, Einstiegsphase oder einer gezielten Förderung durch den Verein (z. B. Glaubenskurs) stehen.
Material-sammlung	Es sind alle Aussagen angesprochen, die zur Thematik der Materialsammlung für Teenagerarbeit genannt werden. Dieses schließt Äußerungen zur Mitarbeiterbibliothek, Zeitschriften, Sportgeräte und sonstiges Material sowie finanzielle Mittel dafür ein.	
Vorbild-funktion	Es beinhaltet alle Aussagen, die im Bezug auf Vorbildfunktion gemacht werden. Dies gilt auch im Blick auf geistliche Impulsgebung.	Alle Aussagen, die im Blick auf Team, Mitarbeitergewinnung und Einstiegsphase gemacht werden, fallen heraus (z. B. „abschauen, wie einer eine Andacht macht“).
Beziehung	Eingeschlossen sind alle Aussagen, die sich auf den gegenseitigen Umgang beziehen (z. B. gegenseitiges Fördern oder miteinander Spaß zu haben) wie auf die Qualität der Beziehung zwischen älteren Mitarbeitern und Nachwuchsmitarbeitern schließen lassen. Darunter sind die Bereiche der persönlichen Vertrautheit, Wertschätzung, Ermutigung und mögliche gemeinsame Zeiten außerhalb der Dienstgemeinschaft angesprochen. Eingeschlossen ist die Länge der Beziehung und Zusammenarbeit ⁶³⁷ .	Aussagen über Beziehungen im Blick auf allgemeine und gezielte Förderung, Team, Mitarbeitergewinnung und Mitarbeitergemeinschaft sind ausgeschlossen. Auch die Beziehung zwischen Teilnehmer und Mitarbeiter wird hier nicht kodiert.
Geistliche Impulse	Es meint alle Aussagen, die darüber Auskunft geben, woher und in welcher Form der Nachwuchsmitarbeiter für sein persönliches Glaubensleben geistliche Impulse erhält. Das kann z. B. den Gottesdienstbesuch einschließen, wie auch Aussagen über das persönliche Bibellesen, Gebetsleben, ein Leben in der Nachfolge, Vermittlung von ethisch-christlichen Werten wie z. B. Umgang mit Geld, Zeit, mit anderen Menschen usw.. Auch Aussagen über den geistlichen Stand oder Herkunft des Nachwuchsmitarbeiters wie seiner geistlichen Motivation sind eingeschlossen. Es sind auch Aussagen zu CVJM-Sekretären und Aussagen zur Junge-Erwachsenen-Arbeit des Landesverbandes zu kodieren.	Aussagen in Blick auf Vorbild, Einstiegsphase, gezielte Mitarbeiterförderung, Team und Mitarbeiterkreis sind ausgeschlossen. Ebenso werden hier keine allgemeinen Aussagen über die Beziehung des Nachwuchsmitarbeiters zum älteren Mitarbeiter, wie die Kategorie der Unterscheidung von Mitarbeiter und Helfer kodiert.
Auswendig gelernte Texte	Alle Aussagen, die zu auswendig gelernten Bibelworten oder christlichen Liedtexten im Blick auf das persönliche Glaubensleben und auf Mitarbeiterförderung gemacht werden, sind hier angesprochen.	

⁶³⁶ Die Angaben zu Alter und Teilnehmerzahl wurden in der Auswertung nicht aufgeführt, da sie keine weiteren Erkenntnisse einbrachten.

⁶³⁷ Es fragt danach, wie lange sich beide Personen kennen und bereits zusammenarbeiten.

Mitarbeiter- gemeinschaft	Es betrifft alle Aussagen, die zur Mitarbeitergemeinschaft im CVJM-Ortsverein gemacht werden.	Äußerungen in Blick auf allgemeine und gezielte Mitarbeiterförderung, Vorbild, Einstiegsphase, geistliche Impulse, Mitarbeitergewinnung und Team sind ausgeschlossen.
Mitarbeiter- kreis	Alle Aussagen, die zum Mitarbeiterkreis gemacht werden, sind hier zu kodieren.	Alle Aussagen, die im Zusammenhang mit Vorbild, Unterscheidung von Mitarbeitern und Helfern, Mitarbeiterberufung wie Mitarbeitergemeinschaft stehen, werden nicht kodiert.
Zusammen- arbeit	Es beinhaltet alle Aussagen, die Auskunft über die Zusammenarbeit und Aufgabenverteilung zwischen Nachwuchsmitarbeiter und älterem Mitarbeiter in der Dienstgruppe geben. Dazu zählen auch Äußerungen über den Prozess der Planung und Zielbestimmung der Teenagerarbeit zwischen beiden Partnern. Ebenso finden hier begründete Äußerungen über die Zufriedenheit des Nachwuchsmitarbeiters im Blick auf seinen Verantwortungsbereich ihre Einordnung.	Aussagen, die im Zusammenhang mit der Thematik des Teams, der Einstiegsphase wie dem Umgang mit Anforderungen stehen, werden nicht extrahiert.
Umgang mit Anforderungen	Eingeschlossen sind alle Aussagen, die zum Umgang mit Anforderungen im Blick auf den Nachwuchsmitarbeiter gemacht werden. Darin sind Äußerungen zur Erkennung von Unter- und Überforderung wie die jeweilige Reaktion darauf impliziert.	
Mitarbeiter- berufung ⁶³⁸	Alle Angaben, die zur Thematik der Mitarbeiterberufung gemacht werden, sind zu extrahieren.	Aussagen im Zusammenhang von Unterscheidung von Mitarbeitern und Helfern sind ausgeschlossen.
Unterschei- dung von Mitarbeitern und Helfern.	Alle Aussagen, die Einblick geben in die Definition von Mitarbeitersstatus und Helferstatus, sollen kodiert werden.	Auch Aussagen, die im Zusammenhang die Thematik der Mitarbeiterberufung erwähnen, sind eingeschlossen, dagegen sind solche im Blick auf Vorbild ausgeschlossen.
Mitarbeiter- gewinnung	Es sind alle Aussagen im Blick auf Mitarbeiterfindung und -gewinnung angesprochen.	

⁶³⁸ Es meint die bewusste Einsetzung eines Anfängers in den „Mitarbeiterstatus“. Dabei wird nach einer gewissen Zeit des Einstieges angefragt, ob die mitarbeitende Person für seine Dienstgruppe berufen, gesegnet und damit offiziell vom Vorstand in die Mitarbeit eingesetzt werden will.

9.2 Anschreiben der Interviewpartner zur Validierung

Sonja Wrage
Unterdorfstr. 1
75031 Eppingen
Tel.: 07262-204029

Adelshofen, 14.10.2005

Liebe

heute sende ich Ihnen, wie abgesprochen, die Ergebnisse aus Ihrem Interview zu.

Folgende Bitten habe ich dazu:

1. Lesen Sie alles genau durch.
2. Wenn Sie damit einverstanden sind, verändern Sie nichts.
3. Wenn Sie eine Berichtigung für erforderlich halten, dann streichen Sie das falsch Erfasste durch und schreiben die Korrektur daneben.
4. Nachdem dies alles geschehen ist, unterschreiben Sie bitte alle Seiten an der dafür vorgesehenen Stelle.
5. Wenn Sie Anmerkungen haben, können Sie den Platz auf der letzten Seite dafür nützen.
6. Wenn Sie dies alles durchgeführt haben, schicken Sie mir bitte die überprüften Ergebnisse an die oben angegebene Adresse zurück.

Ich bin Ihnen dankbar, wenn Sie mir die durchgesehenen Ergebnisse bis Dienstag, 18.10.2005, zurücksenden. Der Termin ist verhältnismäßig kurzfristig und Sie sind sicherlich gut beschäftigt, aber dennoch vielen Dank, wenn Sie den Termin einhalten können. (Allerspätestens bitte bis Mittwoch).

Noch einmal herzlichen Dank für Ihr freundliches Entgegenkommen und Ihre Mitarbeit.

Mit freundlichen Grüßen
und Gott befohlen,

Sonja Wrage

9.3 Interviewleitfäden

9.3.1 Interviewleitfaden für den Vorstand.

Thema	Schlüsselfragen/Leitfragen	Eventualfragen
Einstieg	Wie sind Sie Mitarbeiterin im Vorstand geworden? ➤ Wie lange arbeiten Sie in der Vorstandsarbeit bereits mit? ➤ Wodurch entstand Ihr Kontakt zum CVJM?	
Motivation zur Mitarbeit	Was hat Sie motiviert, in die Vorstandsarbeit zu gehen?	
Einstellung zur Mitarbeiterförderung	Was ist Ihnen wichtig in Bezug auf Förderung von Mitarbeitern? ➤ Warum ?	Was sollte Ihrer Meinung nach Mitarbeiterförderung umfassen? Warum?
Aufgabenbereich	Wie gestaltet sich Ihrer Meinung nach der Aufgabenbereich in der Regel zu Beginn der Mitarbeiterschaft und wie gestaltet er sich während des Hineinwachsens in die Mitarbeit?	
Einstiegshilfe	Wie wird den Nachwuchsmitarbeitern geholfen, dass sie den Einstieg in die Mitarbeit finden? Welche Rolle spielten dabei ➤ der ältere Mitarbeiter? ➤ andere Mitarbeiter? ➤ der Vorstand? ➤ der Mitarbeiterkreis? ➤ der Verband (Schulungen, Seminare, Sekretäre)? ➤ Andere Christen?	Können da sich Veränderungen ergeben, wenn ja welche?
Gaben	Wie werden Begabungen entdeckt? ➤ Wie werden Gaben trainiert (eingeübt)?	
Hilfestellung und Förderung während der Mitarbeit allgemein:	Werden Nachwuchsmitarbeitern Hilfestellungen in der laufenden Mitarbeit gegeben und wenn ja, welche? Und wie gestalten sich diese? Welchen Beitrag leisten dazu ➤ ältere Mitarbeiter ➤ andere Mitarbeiter? ➤ der Vorstand? ➤ der Mitarbeiterkreis? ➤ der Verband (Schulungen, Seminare, Sekretäre)? ➤ andere Christen? Wie beurteilen Sie diese Hilfen?	
gezielt: Training	Gibt es eine gezielte Mitarbeiterförderung wie: ➤ Bewusstes Training von Fähigkeiten in der Mitarbeit? ○ Wie gestaltet es sich? ▪ Welche Rolle spielt Anleitung? ▪ Welche Rolle spielt hier Feedback?	

➤ Seelsorge	➤ Seelsorge Erläuterung: Eine Vertrauensperson mit der man sich über geistliche Fragen wie auch Probleme austauscht und auch Schuld gemeinsam vor Gott bringen kann (Beichte).	Finden regelmäßige Treffen mit einer oder mehreren Personen statt, mit denen Sie über Freuden und Probleme in der Mitarbeit oder im persönlichen und geistlichen Bereich sprechen können oder bestimmte Fähigkeiten eingeübt werden?
➤ Mentoring	➤ Mentoring Erläuterung: „Mentoring ist eine Eins-zu-eins-Beziehung zwischen einem Berater oder einer Beraterin (Mentor/Mentorin) und einem/einer Ratsuchenden (Mentee). Beide führen über einen längeren Zeitraum regelmäßige Gespräche“ (Haasen 2001:15). Darin versucht der Mentor, dem Mentee in seiner „persönlichen und geistlichen Entwicklung zu helfen und seine Fähigkeiten und Gaben zu fördern und freizusetzen“ (Faix 2003:49). Mentoring ist Beziehungsarbeit, die langfristig Früchte trägt (:11). ○ Diese gezielte Art der Mitarbeiterförderung kann auch in Form von Gruppenmentoring praktiziert werden.	
➤ Andere Formen	➤ Andere Formen gezielter Mitarbeiterförderung Wie gestaltet sich die gezielte Mitarbeiterförderung? Welche Rolle spielen dabei ➤ ältere Mitarbeiter ➤ andere Mitarbeiter? ➤ der Vorstand? ➤ der Mitarbeiterkreis? ➤ der Verband? ➤ andere Christen? Wie sind Sie damit zufrieden? Was müsste geschehen, damit Ihrer Meinung nach die Mitarbeiterkompetenz von Nachwuchsmitarbeitern verbessert wird?	
Teamarbeit allgemein:	Spielt Teamarbeit (ab drei Personen) im Blick auf Mitarbeiterförderung bei Ihnen eine Rolle? Wie gestaltet sie sich?	
„Stufensystem“:	Wird Teamarbeit in Form eines „Stufensystems“ (Anfänger, fortgeschrittener Mitarbeiter, gestandener Mitarbeiter) bei Ihnen praktiziert? ➤ Inwiefern hat diese Form Auswirkung auf die Mitarbeiterförderung?	
Schulung und Fortbildung	Welche Fortbildungsmöglichkeiten gibt es? Welche Fortbildung ist Ihrer Meinung nach besonders hilfreich? Worin besteht die Hilfe? Inwiefern wird die Teilnahme dazu vom Vorstand gewünscht und gefördert (unterstützt)?	
Materialsammlung	Wie gut ausgestattet ist die Materialsammlung für Teenagerarbeit wie ➤ Mitarbeiterbibliothek ➤ Zeitschriften ➤ Materialsammlungen ? Wenn es diese gibt, wie oft wird sie benutzt?	

	<p>Wie denken Sie über die Notwendigkeit einer eigenen Materialsammlung an Büchern und Zeitschriften, unabhängig von der Gemeinde/Verband?</p> <p>Wie groß sollte ihr Umfang sein?</p>	
Vorbildfunktion	<p>In welcher Weise halten Sie das Vorbild gestandener Mitarbeiter für wichtig in der Mitarbeiterförderung?</p> <p>Welche Bedeutung hat das speziell für den älteren anleitenden Mitarbeiter?</p>	
Beziehung	<p>In welcher Weise ist eine gute Beziehung zwischen gestandener Mitarbeiter und Nachwuchsmitarbeiter für die Mitarbeiterförderung von Bedeutung?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Im Blick auf die Bereitschaft des jüngeren Mitarbeiters über persönliche Fragen zu sprechen? ➤ Im Blick auf die Offenheit über geistliche Fragen und Probleme zu sprechen? 	
➤ Ernstnahme	<p>Inwiefern ist die Ernstnahme des Nachwuchsmitarbeiters wichtig?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Wie sollte sie zum Ausdruck kommen? 	
➤ Wertschätzung	<p>Inwieweit ist die Wertschätzung der Person und des Engagements des jungen Mitarbeiters wichtig?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Wie sollte sie sich zeigen? 	
➤ Ermütigung	<p>In welcher Weise ist Ermütigung für den Nachwuchsmitarbeiter wichtig?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Wie sollte sie geschehen? 	
➤ Ermahnung	<p>Inwiefern ist Ermahnung wichtig?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Wie sollte sie geschehen? 	
➤ gemeinsame Zeiten	<p>In welcher Weise benötigt der Aufbau einer guten Beziehung auch gemeinsame Zeit über die Gruppenstunde hinaus?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Wie sollte sie gestaltet werden? 	
Geistliche Impulse	<p>Woher bekommen junge Nachwuchsmitarbeiter regelmäßige Lehrunterweisung und geistliche Ausrichtung?</p> <p>Inwiefern können gestandene Mitarbeiter oder Christen Impulsgeber für das geistliche Wachstum des Nachwuchsmitarbeiters sein?</p> <p>Z. B. im Blick auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ persönliches Bibellesen ➤ persönliches Gebetsleben <ul style="list-style-type: none"> ○ gemeinsames Gebet füreinander und für andere? ○ regelmäßige Fürbitte für Sie? ➤ Leben mit Gott (Nachfolge) ➤ Vermittlung ethisch-christlicher Werte (u.a. Sexualethik) <p>Inwiefern kann der ältere anleitende Mitarbeiter diese Rolle übernehmen?</p>	<p>Wo tanken sie geistlich auf?</p>
Auswendig gelernte Texte	<p>Können auswendig gelernte Bibelworte oder christliche Liedtexte eine Rolle im Glaubensleben des jüngeren Mitarbeiters spielen?</p> <p>Wenn ja, welche?</p> <p>Können auswendig gelernte Bibelworte und Liedtexte</p>	

	Auswirkungen auf die Mitarbeit in der Teenagerarbeit haben? Wenn ja, welche?	
Mitarbeiter- gemeinschaft	Was meinen Sie: Welche Rolle spielt die Mitarbeitergemeinschaft für junge Mitarbeiter?	Haben junge Nachwuchs- mitarbeiter in der Regel bei Ihnen hier regelmäßigen Kontakt zu anderen Mitarbeitern im CVJM?
	Das Motto, das der Vorstand für das Jahr 2005 gesetzt hat, heißt: „Zusammenwachsen, zusammen wachsen.“ ➤ Wie ist man auf dieses Motto gekommen? ➤ Was versprechen Sie sich von dem Motto?	
Mitarbeiterkreis	Welche Rolle spielt der Mitarbeiterkreis im CVJM? ➤ Wie wird der Mitarbeiterkreis gelebt (gestaltet)? Welche Rolle spielt der Mitarbeiterkreis für Nachwuchsmitarbeiter? ➤ Welche Zurüstung erfahren sie fachlich, persönlich und geistlich? ➤ Wie wird der Mitarbeiterkreis von jungen Nachwuchsmitarbeitern angenommen? In welcher Weise hat der Mitarbeiterkreis fördernden Einfluss auf Nachwuchsmitarbeiter?	
Zusammenarbeit	Wie gestaltet sich in der Regel die Zusammenarbeit zwischen gestandenen Mitarbeitern und Nachwuchsmitarbeitern? ➤ Auf welcher Ebene wird sich begegnet? ➤ Wie groß sollte der Verantwortungsbereich eines Nachwuchsmitarbeiters sein?	
Umgang mit Anforderungen	Wie sollte auf zu hohe oder zu niedrige Anforderungen gegenüber dem Nachwuchsmitarbeiter reagiert werden?	Nach welchen Kriterien werden MA ausgewählt?
Mitarbeiter- berufung	Wie geschieht Mitarbeiterberufung bei Ihnen? ➤ Welche Auswirkung hat sie Ihrer Meinung nach auf die Mitarbeit des Nachwuchsmitarbeiters?	
Unterschied von Mitarbeitern und Helfern	Wer ist Mitarbeiter, wer ist Helfer?	
Bilanz	Wie werden bei Ihnen im CVJM Mitarbeiter vor Ort gefördert? ➤ Fachlich – persönlich - geistlich?	
Ergänzungen	Wollen Sie noch etwas ansprechen, was wir vergessen haben?	

9.3.2 Interviewleitfaden für den älteren (anleitenden) Mitarbeiter

Thema	Schlüsselfragen/Leitfragen	Eventualfragen
Einstieg	Wie sind Sie Mitarbeiter in der Teenagerarbeit geworden? ➤ Wie lange arbeiten Sie in der Teenagerarbeit bereits mit? ➤ Wodurch entstand der Kontakt zum CVJM?	
Motivation	Was hat Sie motiviert, die Mitarbeiterschaft zu beginnen? Was ist Ihnen wichtig in Bezug auf Förderung von Mitarbeitern? ➤ Warum?	Was sollte Ihrer Meinung nach Mitarbeiterförderung umfassen? Warum?
Aufgabenbereich	Welchen Aufgabenbereich übernahm der Nachwuchsmitarbeiter zu Beginn der Mitarbeit und welche Aufgaben übt er inzwischen in der Teenagerarbeit aus?	Haben sich da Veränderungen ergeben, wenn ja, welche?
Einstiegshilfe	Wie wurde dem Nachwuchsmitarbeiter geholfen, dass er in die Mitarbeit hineinwächst? Welche Rolle spielten dabei ➤ Sie selber? ➤ andere Mitarbeiter? ➤ der Vorstand? ➤ der Mitarbeiterkreis? ➤ der Verband (Schulungen, Seminare, Sekretäre)? ➤ andere Christen?	
Gaben	Wie helfen Sie dem Nachwuchsmitarbeiter, seine Begabungen zu erkennen? ➤ Wie helfen Sie ihm, diese zu trainieren und zu entfalten?	
Hilfestellung und Förderung während der Mitarbeit allgemein:	Werden dem Mitarbeiter Hilfestellungen in der laufenden Mitarbeit gegeben und wenn ja, welche? ➤ Und wie gestaltet sich diese? Welchen Beitrag leisten dazu ➤ Sie selbst? ➤ andere Mitarbeiter? ➤ der Vorstand? ➤ der Mitarbeiterkreis? ➤ der Verband (Schulungen, Seminare, Sekretäre)? ➤ andere Christen? Wie beurteilen Sie diese Hilfen?	

<p>gezielt:</p> <p>➤ Training</p> <p>➤ Seelsorge</p> <p>➤ Mentoring</p> <p>➤ Andere Formen</p> <p>Teamarbeit allgemein:</p> <p>„Stufensystem“:</p>	<p>Gibt es eine gezielte Mitarbeiterförderung wie:</p> <p>➤ Bewusstes Training von Fähigkeiten in der Mitarbeit?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Wie gestaltet es sich? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Rolle spielt Anleitung? ▪ Welche Rolle spielt hier Feedback? <p>➤ Seelsorge</p> <p>Erläuterung: Eine Vertrauensperson, mit der man sich über geistliche Fragen wie auch Probleme austauscht und Schuld gemeinsam vor Gott bringen kann (Beichte).</p> <p>➤ Mentoring</p> <p>Erläuterung: „Mentoring ist eine Eins-zu-eins-Beziehung zwischen einem Berater oder einer Beraterin (Mentor/Mentorin) und einem/einer Ratsuchenden (Mentee). Beide führen über einen längeren Zeitraum regelmäßige Gespräche“ (Haasen 2001:15). Darin versucht der Mentor, dem Mentee in seiner „persönlichen und geistlichen Entwicklung zu helfen und seine Fähigkeiten und Gaben zu fördern und freizusetzen“ (Faix 2003a:49). Mentoring ist Beziehungsarbeit, die langfristig Früchte trägt (:11).</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Diese gezielte Art der Mitarbeiterförderung kann auch in Form von Gruppenmentoring praktiziert werden. <p>➤ Andere Formen gezielter Mitarbeiterförderung</p> <p>Wie gestaltet sich die gezielte Mitarbeiterförderung?</p> <p>Welche Rolle spielen dabei</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sie selbst? ➤ andere Mitarbeiter? ➤ der Vorstand? ➤ der Mitarbeiterkreis? ➤ der Verband? ➤ andere Christen? <p>Wie sind Sie damit zufrieden?</p> <p>Was müsste geschehen, damit Ihrer Meinung nach die Mitarbeiterkompetenz des Nachwuchsmitarbeiters verbessert wird?</p> <p>Spielt Teamarbeit (ab drei Personen) im Blick auf Mitarbeiterförderung bei Ihnen eine Rolle? - Wie stellt es sich dar?</p> <p>Wird Teamarbeit in Form eines „Stufensystems“ (Anfänger, fortgeschrittener Mitarbeiter, gestandener Mitarbeiter) bei Ihnen praktiziert?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Inwiefern hat diese Form Auswirkung auf die Mitarbeiterförderung? 	<p>Finden regelmäßige Treffen mit einer oder mehreren Personen statt, mit denen Nachwuchsmitarbeiter über Freuden und Probleme in der Mitarbeit oder im persönlichen und geistlichen Bereich sprechen oder bestimmte Fähigkeiten einüben können?</p>
--	---	--

Schulung und Fortbildung	<p>Welche Fortbildung bekommt der Nachwuchsmitarbeiter?</p> <p>Welche Fortbildung ist Ihrer Meinung nach besonders hilfreich?</p> <p>➤ Worin besteht die Hilfe?</p> <p>Inwiefern wird die Teilnahme dazu vom Vorstand gewünscht und gefördert (unterstützt)?</p>	
Materialsammlung	<p>Wie gut ausgestattet ist die Materialsammlung für Teenagerarbeit wie</p> <p>➤ Mitarbeiterbibliothek</p> <p>➤ Zeitschriften</p> <p>➤ Materialsammlungen ?</p> <p>Wenn es diese gibt, wie oft wird sie benutzt?</p> <p>Wie denken Sie über die Notwendigkeit einer eigenen Materialsammlung von Büchern und Zeitschriften, unabhängig von der Gemeinde/Verband?</p> <p>Wie groß sollte ihr Umfang sein?</p>	
Vorbildfunktion	<p>In welcher Weise halten Sie das Vorbild gestandener Mitarbeiter für wichtig in der Mitarbeiterförderung?</p> <p>In welcher Weise möchten Sie ihm ein Vorbild sein?</p> <p>➤ Wo haben Sie den Eindruck, dass es Ihnen gelungen ist?</p>	
Beziehung	<p>Wie empfinden Sie die Beziehung zwischen Ihnen und dem jüngeren Mitarbeiter in Ihrer Teenagergruppe?</p> <p>➤ Warum?</p> <p>Inwiefern spricht der jüngere Mitarbeiter mit Ihnen über seine persönlichen Fragen?</p> <p>➤ Was denken Sie, warum er so handelt?</p> <p>In welcher Weise spricht der jüngere Mitarbeiter mit Ihnen über seine geistlichen Fragen und Probleme?</p> <p>➤ Warum denken Sie, handelt er so?</p>	Welchen Impuls würden Sie ihm gerne durch Ihr Vorleben mitgeben?
➤ Ernstnahme	<p>Was denken Sie:</p> <p>➤ Inwieweit fühlt sich der jüngere Mitarbeiter von Ihnen ernst genommen? - Woran erkennen Sie das?</p>	
➤ Wertschätzung	<p>➤ Inwieweit fühlt er sich von Ihnen wertgeschätzt und geachtet? - Warum denken Sie das?</p>	
➤ Ermutigung	<p>➤ Inwiefern erfährt der Nachwuchsmitarbeiter Ermutigung in der Beziehung? - Warum denken Sie das?</p>	
➤ Ermahnung	<p>➤ Inwiefern haben Sie die Freiheit, ihn zu ermahnen, wenn etwas nicht gut läuft oder Sie sich um ihn sorgen?</p>	
➤ Gemeinsame Zeiten	<p>Haben Sie mit dem jüngeren Mitarbeiter gemeinsame Zeiten außerhalb der Teenagerarbeit, in denen sie sich treffen?</p> <p>Wie gestalten sich diese Zeiten?</p>	In wie weit lässt es die Beziehung zu?

Zusammenarbeit	Wie werden Planung und Ziele für den Teenkreis festgelegt?	
	Gibt es eine gemeinsame Abstimmung in der Gesamtarbeit und wie verläuft diese?	
	Wie ist der Nachwuchsmitarbeiter Ihrer Meinung nach mit seinem derzeitigen Verantwortungsbereich zufrieden? Warum denken Sie das?	
Umgang mit Anforderungen	Wie kommt der Nachwuchsarbeiter mit den Anforderungen, die in der Teenagerarbeit an ihn gestellt werden, Ihrer Meinung zurecht?	
	Was sind ihre Hilfen, wenn sich Über- oder Unterforderung zeigt?	
Mitarbeiterberufung	Wie geschieht Mitarbeiterberufung bei Ihnen? ➤ Ist der Nachwuchsmitarbeiter berufen? - Wenn ja, was hat das für ihn Ihrer Ansicht nach in der Mitarbeit verändert?	
Unterschied von Mitarbeitern und Helfern	Wer ist Mitarbeiter, wer ist Helfer?	Nach welchen Kriterien werden MA ausgewählt?
Bilanz	Wie werden bei Ihnen im CVJM Mitarbeiter vor Ort gefördert? ➤ Fachlich - persönlich - geistlich?	
Ergänzungen	Wollen Sie noch etwas ansprechen, was wir vergessen haben?	

9.3.3 Interviewleitfaden für den Nachwuchsmitarbeiter

Thema	Schlüsselfragen/Leitfragen	Eventualfragen
Einstieg	Wie sind Sie Mitarbeiter in der Teenagerarbeit geworden? ➤ Wie lange arbeiten Sie in der Teenagerarbeit bereits mit? ➤ Wodurch entstand der Kontakt zum CVJM?	
Motivation zur Mitarbeit	Was hat Sie dazu bewogen, die Mitarbeiterschaft zu beginnen?	
Einstellung zur Mitarbeiterförderung	Was ist Ihnen wichtig in Bezug auf Förderung von Mitarbeitern? ➤ Warum?	Was sollte Ihrer Meinung nach Mitarbeiterförderung umfassen? Warum?
Aufgabenbereich	Welche Aufgaben übernahmen Sie zu Beginn Ihrer Mitarbeit und welche Aufgaben üben Sie inzwischen in der Teenagerarbeit aus?	Haben sich da Veränderungen ergeben, wenn ja, welche?
Einstiegshilfe	Was hat Ihnen geholfen, in die Mitarbeit hineinzuwachsen? Welche Rolle spielten dabei ➤ der ältere Mitarbeiter? ➤ andere Mitarbeiter? ➤ der Vorstand? ➤ der Mitarbeiterkreis? ➤ der Verband (Schulungen, Seminare, Sekretäre)? ➤ andere Christen?	
Gaben	Wodurch haben Sie Ihre Begabungen entdecken können? ➤ Wie haben Sie sie trainieren und entfalten können?	
Hilfestellung und Förderung während der Mitarbeit allgemein:	Werden Ihnen Hilfestellungen in der laufenden Mitarbeit gegeben und wenn ja, welche? ➤ Und wie gestalten die sich? Welchen Beitrag leisten dazu ➤ ältere Mitarbeiter ➤ andere Mitarbeiter? ➤ der Vorstand? ➤ der Mitarbeiterkreis? ➤ der Verband (Schulungen, Seminare, Sekretäre)? ➤ Andere Christen? Wie beurteilen Sie diese Hilfen?	

<p>gezielt:</p> <p>➤ Training</p> <p>➤ Seelsorge</p> <p>➤ Mentoring</p> <p>➤ Andere Formen</p> <p>Teamarbeit allgemein:</p> <p>„Stufensystem“:</p>	<p>Gibt es eine gezielte Mitarbeiterförderung wie:</p> <p>➤ Bewusstes Training von Fähigkeiten in der Mitarbeit?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Wie gestaltet es sich? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Rolle spielt Anleitung? ▪ Welche Rolle spielt hier Feedback? <p>➤ Seelsorge</p> <p>Erläuterung: Eine Vertrauensperson, mit der man sich über geistliche Fragen wie auch Probleme austauscht und Schuld gemeinsam vor Gott bringen kann (Beichte).</p> <p>➤ Mentoring</p> <p>Erläuterung: „Mentoring ist eine Eins-zu-eins-Beziehung zwischen einem Berater oder einer Beraterin (Mentor/Mentorin) und einem/einer Ratsuchenden (Mentee). Beide führen über einen längeren Zeitraum regelmäßige Gespräche“ (Haasen 2001:15).</p> <p>Darin versucht der Mentor, dem Mentee in seiner „persönlichen und geistlichen Entwicklung zu helfen und seine Fähigkeiten und Gaben zu fördern und freizusetzen“ (Faix 2003a:49).</p> <p>Mentoring ist Beziehungsarbeit, die langfristig Früchte trägt (:11).</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Diese gezielte Art der Mitarbeiterförderung kann auch in Form von Gruppenmentoring praktiziert werden. <p>➤ Andere Formen gezielter Mitarbeiterförderung</p> <p>Wie gestaltet sich die gezielte Mitarbeiterförderung?</p> <p>Welche Rolle spielen dabei</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ältere Mitarbeiter ➤ andere Mitarbeiter? ➤ der Vorstand? ➤ der Mitarbeiterkreis? ➤ der Verband? ➤ andere Christen? <p>Wie sind Sie damit zufrieden?</p> <p>Was müsste geschehen, damit Ihrer Meinung nach Ihre Mitarbeiterkompetenz verbessert wird?</p> <p>Spielt Teamarbeit (ab drei Personen) im Blick auf Mitarbeiterförderung bei Ihnen eine Rolle? - Wie stellt es sich dar?</p> <p>Wird Teamarbeit in Form eines „Stufensystems“ (Anfänger, fortgeschrittener Mitarbeiter, gestandener Mitarbeiter) bei Ihnen praktiziert?</p> <p>➤ Inwiefern hat diese Form Auswirkung auf die Mitarbeiterförderung?</p>	<p>Finden regelmäßige Treffen mit einer oder mehreren Personen statt, mit denen Sie über Freuden und Probleme in der Mitarbeit oder im persönlichen und geistlichen Bereich sprechen können oder bestimmte Fähigkeiten eingeübt werden?</p>
--	--	---

Schulung und Fortbildung	<p>Welche Fortbildung bekommen Sie?</p> <p>Welche Fortbildung war ihnen besonders hilfreich?</p> <p>Worin bestand die Hilfe?</p> <p>Inwiefern wird die Teilnahme dazu vom Vorstand gewünscht und gefördert (unterstützt)?</p>	
Materialsammlung	<p>Wie gut ausgestattet ist die Materialsammlung für Teenagerarbeit wie</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mitarbeiterbibliothek ➤ Zeitschriften ➤ Materialsammlungen ? <p>Wenn es diese gibt, wie oft benutzen Sie sie?</p> <p>Haben Sie als Mitarbeiter eine eigene Materialsammlung von Büchern und Zeitschriften, unabhängig von der Gemeinde/Verband?</p> <p>Wie groß ist ihr Umfang?</p>	
Vorbildfunktion	<p>Inwiefern sind andere Mitarbeiter, die schon länger in der Mitarbeit stehen, für Sie ein Vorbild?</p>	Was ist für Sie am älteren Mitarbeiter nachahmenswert?
Beziehung	<p>In welcher Weise ist der ältere Mitarbeiter ein Vorbild für Sie?</p> <p>Wie empfinden Sie die Beziehung zwischen Ihnen und dem älteren Mitarbeiter (mit dem Sie im Teenkreis zusammenarbeiten)?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Warum? <p>Inwiefern sprechen Sie mit dem älteren Mitarbeiter über Ihre persönlichen Fragen und Probleme?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Warum?/ Warum nicht? <p>In welcher Weise sprechen Sie mit dem älteren Mitarbeiter über Ihre geistlichen Fragen und Probleme?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Warum?/ Warum nicht? 	
➤ Ernstnahme	<p>Inwieweit fühlen Sie sich ernstgenommen?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Woran erkennen Sie das? 	
➤ Wertschätzung	<p>Inwieweit fühlen Sie sich wertgeschätzt und geachtet?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Wodurch wird das bei Ihnen ausgelöst? 	
➤ Ermutigung	<p>Inwiefern erfahren Sie Ermutigung in der Beziehung?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Wodurch werden Sie ermutigt? 	
➤ Ermahnung	<p>Inwiefern darf der andere Sie ermahnen, wenn etwas nicht gut läuft oder er sich um Sie sorgt?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Warum?/ Warum nicht? 	
➤ gemeinsame Zeiten	<p>Haben Sie mit dem älteren Mitarbeiter gemeinsame Zeiten außerhalb der Teenagerarbeit, in denen Sie sich treffen?</p> <p>Wie gestalten sich diese Zeiten?</p>	

Geistliche Impulse	<p>Woher bekommen Sie regelmäßige Lehrunterweisung, damit meine ich Ihre geistliche Ausrichtung?</p> <p>In welcher Weise haben Sie Impulse für Ihr geistliches Leben durch gestandene Mitarbeiter oder Christen erhalten? Z. B. im Blick auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ persönliches Bibellesen ➤ persönliches Gebetsleben <ul style="list-style-type: none"> ○ gemeinsames Gebet füreinander und für andere? ○ regelmäßige Fürbitte für Sie? ➤ Leben mit Gott (Nachfolge) ➤ Vermittlung ethisch-christlicher Werte (u.a. Umgang mit Geld, Zeit, mit anderen Menschen, Sexualethik) <p>Welche Rolle spielt in dem Zusammenhang der ältere Mitarbeiter?</p> <p>Was haben Sie von Ihm für Ihren persönlichen Glauben gelernt?</p>	Wo tanken Sie geistlich auf?
Auswendig gelernte Texte	<p>Spielen auswendig gelernte Bibelworte oder christliche Liedtexte eine Rolle in Ihrem Glaubensleben? Wenn ja, welche?</p> <p>Haben diese auswendig gelernten Texte Auswirkungen auf Ihre Mitarbeit? Wenn ja, welche?</p>	
Mitarbeiter-gemeinschaft	<p>Welche Rolle spielt die Mitarbeitergemeinschaft für Sie?</p> <p>Das Motto, das der Vorstand für das Jahr 2005 gesetzt hat, heißt: „Zusammenwachsen, zusammen wachsen.“</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Wie ist man Ihrer Meinung nach auf dieses Motto gekommen? ➤ Was versprechen Sie sich von dem Motto? 	Haben Sie regelmäßigen Kontakt zu anderen Mitarbeitern des CVJM?
Mitarbeiterkreis	<p>Welche Rolle spielt der Mitarbeiterkreis im CVJM?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Wie wird der Mitarbeiterkreis gelebt (gestaltet)? <p>Welche Rolle spielt der Mitarbeiterkreis für Sie?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Wie oft besuchen Sie ihn? ➤ In welcher Weise erhielten Sie dort hilfreiche Impulse für Ihre persönliche, fachliche und geistliche Zurüstung? 	
Zusammenarbeit	<p>Wie werden Planung und Ziele für den Teenkreis festgelegt?</p> <p>Gibt es eine gemeinsame Abstimmung in der Gesamtarbeit und wie verläuft diese?</p> <p>Wie ist Ihre Zufriedenheit mit dem derzeitigen Verantwortungsbereich, den Sie innehaben? Warum?</p>	
Umgang mit Anforderungen	<p>Fühlen Sie sich in Ihren Aufgaben überfordert und warum?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Was hat Ihnen geholfen, damit umzugehen? <p>Fühlen Sie sich in Ihren Aufgaben unterfordert und warum?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Wie gehen Sie damit um? 	

Mitarbeiter-berufung	Wie geschieht Mitarbeiterberufung bei Ihnen? Sind Sie berufen? – Inwiefern hatte es Auswirkung auf Ihre Mitarbeit?	Nach welchen Kriterien werden MA ausgewählt?
Unterschied von Mitarbeitern und Helfern	Wer ist Mitarbeiter, wer ist Helfer?	
Bilanz	Wie werden bei Ihnen im CVJM Mitarbeiter vor Ort gefördert? ➤ Fachlich - persönlich - geistlich?	
Ergänzungen	Wollen Sie noch etwas ansprechen, was wir vergessen haben?	